

- ♦ إبداع أفكار جديدة
- ♦ الحد من المخاطر
- ♦ التنافس على عملاء جدد

إبداع ابتكارات خارقة



تأليف: د. عبد الله العريضة
عبد الله الجاني

إبداع ابتكارات خارقة

سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحفظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبة، وأساليب جديدة بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.
- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.
- سلوكيات التعامل التجاري.
- إبداع ابتكارات خارقة.



سلسلة القيادي الناجم

دليل اغتنام الوقت

إبداع ابتكارات خارقة

نقلته إلى العربية

عبير الدجاني

العبدكان
Obekon

المحتويات

11 مقدمة
15 أساطير عن الابتكار
31 الطريق إلى الاختراق سكوت د. أنطوني وكليتون م. كريستنسن
43 إسقاط الجدران التي تطوق الإبداع الجماعي غاري هامل وأليخاندر و سياغو
57 ضائع في الترجمة أنطوني ديليو. ألويك
67 ستة آراء مذهشة عن الابتكار لورين غاري
75 تطبيق إستراتيجيات الإبداع
77 القواعد الجديدة للبحث والتطوير هنري تشيزبروغ
85 الأداء، الملاءمة، السعر ما سلعتك المميزة؟ سكوت د. أنطوني وكليتون م. كريستنسن

- 101 أين تكمن مزايا التنافس؟
لورين غاري
- 105 الابتكار في الداخل
جوديث إ. روس
- 115 هل المخاطرة هي ثمن الابتكار؟
هال بلوتكين
- 121 الابتكار الحاذق
لورين غاري
- 135 اختبار إمكانيات الفكرة
- 137 هل تستطيع تحديد الربح الأكيد؟
إيريك مانكين
- 151 كيف تضع رهاناتك؟
سكوت د. أنطوني، ومارك دبليو. جونسون، ومات إيرينغ
- 165 أحياناً، قد لا تحمل الفكرة العظيمة منتجاً عظيماً
كلير مارتنز
- 175 هل تساعد عملية تطوير إنتاجك الابتكار أم تعيقه؟
إيريك مانكين
- 187 الابتكار الكاسح هدف متحرك
سكوت د. أنطوني

- هل تقرأ الإشارات الصحيحة؟ 201
كلايتون م. كريستنسن وسكوت د. أنطوني
- نبذة عن الكتاب المسهمين 217

مقدمة

مهما كان دورك في منظمتك، تستطيع أنت والمستخدمون لديك الإسهام في روح الابتكار لمصلحة شركتك - قدرتها على ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وابتكار عمليات أكثر فاعلية، وتصميم نماذج عمل جديدة مربحة. إن الابتكار أمر حيوي من أجل صحة منظمتك ونموها. وعندما تنمو الشركات عبر الابتكار تنمو الصناعات، حتى الاقتصاد برمته - مما يرفع مستوى الحياة في المجتمع.

ولكن على الرغم من قيمة الابتكارات يكافح كثير من المديرين التحديات الفريدة القائمة في نظام العمل هذا. ولسبب ما، من السهل الوقوع ضحية خرافات شائعة جداً عن الابتكار - مثل الاعتقاد أن الابتكارات لا يمكن أن تُعلم، وأن الأمر كله يتعلق بالتقنيات الجديدة أو المنتجات، وأن الصناعات الكبرى وذات المكسب العالي فقط يمكن أن تكون مبتكرة، أو أن أي فكرة جديدة لمنتج ما أو عملية تكون ذات

قيمة فقط إذا كانت تقود إلى اختراق كبير يغير صناعة كاملة. عندما يعتقد المديرون هذه الأساطير فإنهم يقاربون موضوع الابتكار بطرق غير فاعلة - ومن ثمّ تدفع شركاتهم الثمن. على سبيل المثال يمكن للمدير أن يضغط بقوة من أجل تحقيق «ضربة قوية»، ويتجنب فرصاً جذابة تبدو له بدايةً تافهة جداً ولا تستحق اهتمامه. أو إنه قد يصب كل موارد الابتكار لديه في «عبقريّة مبدعة» وهمية مجرداً فريقه من أفكاره الجديدة الثمينة، التي يمكن للموظفين الآخرين الخروج بها إذا ما أُتيحت لهم الفرصة والدعم.

ثمة تحد آخر يأخذ صيغة عدم التوثق من كيفية عمل عملية الابتكار على وجه الدقة. على سبيل المثال، ما الإستراتيجية التي ينبغي استخدامها لتوليد أفكار جديدة واعدة؟ هل يجب عليك أن تبحث عن فكر جديد ضمن المؤسسة فقط؟ أم هل يستطيع إجراء تحليل للمنافسين والzebائن والصناعات الأخرى: أن يقدم لك رؤى، يمكن في النهاية أن تؤدي إلى مبتكرات خارقة وكاسحة في دائرتك؟

وكيف ينبغي أن تتعامل مع المخاطر التي يتضمنها استكشاف أفكار جديدة وتجربتها؟ على سبيل المثال، كثير من الاحتمالات المبتكرة التي تولدها أنت ومجموعتك قد لا تنجح في السوق، حتى تلك التي تبرهن على نجاح تجاري تحمل مخاطر. وبوجه خاص، قد تشق الطريق بابتكار هائل - فقط من أجل أن ترى شركات منافسة كانت غير راغبة في المخاطرة بتقديم فكرة رائدة، تسارع باستنساخ ابتكارك لتحصد

جميع الفوائد. ونظراً إلى هذه المخاطر، كيف يمكن لك أن تساعد على إبداع ثقافة تمكّنك أنت والمستخدمين لديك من الشعور بالأمان، وأنتم تقومون بتوليد أفكار مبتكرة واستكشافها؟

ولكن حتى اختيار إستراتيجية ابتكار فاعلة، ووضع العمليات الصحيحة والثقافة الصحيحة في مكانها، من أجل دعم الابتكار ليست كافية. ما إن تولّد بعض الأفكار الواعدة باستخدام إستراتيجية ابتكار خاصة، سوف تحتاج إلى اختبار القيمة الكامنة وراء هذه الأفكار. وعبر الاختبار فقط تستطيع أن تكتشف أي أفكار تستحق نصيب الأسد من مواردك المحدودة.

ومع هذا، لقد أصبح اختبار الإمكانيات التي تحملها الفكرة أكثر تعقيداً من أي وقت. وأصبح المديرون تحت ضغط متزايد من أجل توليد أفكار مبتكرة بسرعة أكبر، وفي الوقت نفسه، أخذت الميزانيات المخصصة من أجل اختبار أفكار مبتكرة تنكمش. إذا كان هذا هو الوضع في شركتك، فأنت بحاجة إلى أن تستثمر مصادر ابتكارك المحدودة بدهاء.

فكر في سيناريو تخيلت فيه أنت أو مجموعة من الموظفين العاملين معك إنتاجاً جديداً مثيراً؛ كيف يمكنك تقدير القيمة التجارية المحتملة للعرض؟ وإذا قمت بتطوير المنتج فما المنافع التي سيقدمها للزبائن؟ هل تستطيع أن تضع ثمناً له بمستوى يمكن أن يولّد ربحاً لشركتك؟ هل تمكّن هذه المادة شركتك من أن تجذب قطاعاً جديداً

كلياً من الزبائن أو أن تستغل ضعف الشركة المنافسة إياك؟ كيف يكون الوضع مثلاً عندما ترد شركة منافسة بمهاجمة عرضك الجديد عبر تقديم إنتاج أرخص أو أكثر إقناعاً أو أكثر جاذبية؟ والأكثر من ذلك، بينما أنت تجذب فكرة جديدة أقرب إلى السوق، كيف يمكن أن تستمر في تقدير احتمال وجودها بقوة، بحيث تعرف على الفور ما إذا كان المنتج لن ينجح في النهاية - وأنت تستطيع أن تنسحب قبل أن تستثمر الكثير من المال والجهد.

ليس من السهل أن نتغلب على جميع هذه التحديات - الفهم وأساطير النزاع حول الابتكار، وتقرير أي إستراتيجية ابتكار يجب استخدامها، واختبار إمكانيات فكرة جديدة. ومع هذا، فإن الابتكار حاسم جداً بالنسبة إلى صحة شركتك، الذي تحتاجه لمواجهة التحديات، لتوليد النتائج التي تحتاجها منظمك من أجل المنافسة والازدهار. إن مجموعة المقالات المطروحة في هذا الكتاب التي وضعها الخبراء المعروفون في حقل الابتكار - مثل غاري هامل Gary Hamel، وكلايتون كريستينسن Clayton Christensen، وسكوت أنطوني Scott Anthony، وإيريك مانكن Eric Mankin وغيرهم - في هذا المجال مصممة لمساعدتك على فعل ذلك. المقالات مُنظمة ضمن ثلاثة أقسام كبيرة وتقدم استبصارات واقتراحات ثمينة؛ لإبعاد الصعوبات أمام الابتكار لدى مجموعتك، أو دائرتك، أو مؤسستك. فيما يلي نظرة عامة عن المفاهيم، والممارسات، والأدوات التي ستجدها وأنت تقرأ هذا الكتاب.

أساطير عن الابتكار

أفضل طريقة لتجنب الوقوع ضحية لأساطير عن الابتكار هي أن تفهمها. تعرض المقالات الواردة في هذا القسم الأساطير الأكثر شيوعاً، إذ تصف تكاليفها المترافقة، وتقدم قواعد أكثر فاعلية، وممارسات؛ كي تحل محل الأساطير الواسعة الانتشار. **disruptive** الاختيار الأول، «الطريق إلى الاختراق» بقلم سكوت د. أنطوني وكلايتون كريستensen، يفضح خمس أساطير عن الابتكار: (1) ابتكار يدور كله حول التكنولوجيا. الحقيقة هي أن اتباع طرق جديدة للقيام بالعمل، أو كسب النقود، أو فهم ما الذي يريده الزبائن هي غالباً أشكال أكثر قيمة بالنسبة إلى الابتكار من التقنية. (2) موارد أكثر تساوي ابتكاراً أكثر. والحقيقة أن ضخ مبالغ كبيرة من المال في الابتكار قد تتسبب بتبيد فرق العمل تلك الموارد بدلاً من إعادة تكوين الجهود الضائعة. (3) «الضربة الكبرى» فقط هي التي تعتبر نجاحاً. بالأحرى، معظم الابتكارات التي تحمل تغييراً للصناعة تبدأ كهمة صغيرة تتحول مع الوقت والزخم إلى أن تصبح ضجة عالية. (4) الابتكار عشوائي لا يمكن التنبؤ به. في الواقع، بفهم أنماط النجاح تستطيع الشركات أن تحصل على الابتكار مرة بعد مرة. (5) أنت لا تستطيع تعليم الابتكار. في الواقع، أي واحد يستطيع أن يتعلم طرقاً لتحديد نماذج ابتكار ناجح.

في فصل «إسقاط الجدران التي تطوق الإبداع المشترك»، يكشف غاري هامل، أستاذ في معهد وودسايد، أساطير إضافية متعلقة بالابتكار. على سبيل المثال، إنه يتحدى الفكرة الواسعة الانتشار بأن

الابتكار ينبغي أن ينحصر فقط بقسم الأبحاث والتطوير في الشركة أو بمجموعات الإنتاج الجديد. بدلاً من ذلك، كل مستخدم ينبغي أن يكون قادراً على استخدام مخيلته لتوليد أفكار ذات قيمة للشركة. يدافع هامل أيضاً عن أن الابتكار، خلافاً للحكمة المقبولة، ينبغي ألا يكون مكلفاً. على العكس، يستطيع المديرون أن يجدوا طرقاً رخيصة الكلفة لتجربة الأفكار الجديدة. والحق أنه «توجد علاقة متبادلة ضئيلة جداً ما بين النجاح في مجال التنافس ونفقة الـ R&D». ومع أن هامل يوافق على أن بعض الابتكارات خطيرة، كما هو غالباً، إلا أنه يتمتع بالتبصر والحذر. وهو هنا يستشهد ببطاقة المدين لمقهى ستارباكس Starbucks كمثال: إن تقنية بطاقة المدين قد جرى اختبارها جيداً، ولكن لم يجرِ اختبار المفهوم إلا في عدد قليل من المحلات قبل تعميمه في أرجاء البلاد، وهكذا فإن تقديم البطاقة كان يحمل خطراً كبيراً.

في فصل «ضائع في الترجمة»، يركز المستشار أنطوني ألفيك على خرافة مدمرة أخرى، ألا وهي الافتراض أن مجموعات التركيز وإجراءات المسح حول الزبون سوف تعطي معلومات دقيقة حول أنماط الابتكارات، التي تحظى بتقدير الزبائن. هذه الممارسات، كما يرى ألفيك، غالباً ما تولّد استنتاجات غير دقيقة يمكن أن تقود فرق التسويق والتطوير إلى الانحراف. ويوصي ألفيك بثلاث طرق أو تكتيكات، واستخدام معلومات أكثر دقة من الزبائن: 1- أوجد أي أعمال يحاول الزبائن المحتملون لأي ابتكار خاص إنجازها. على سبيل المثال، بعض

المشروبات لا تروي العطش فقط، بل تزود بالفيتامينات والأعشاب.

2- سل الزبائن: ما النتائج التي يحاولون تحقيقها؟ الابتكارات في المنتجات الخاصة بالعناية بالفم، على سبيل المثال، قد ساعدت على تقليص أعراض تهيج اللثة. 3- حدد ماذا يقف في طريق إنجازها لأي عمل محدد؟ للتوضيح، إن ابتكار جهاز فحص سكر الدم يمكن مرضى السكر من فحص دمهم بطريقة أكثر سهولة، بتقديم منطقة بروز أكبر لوضع عينة الدم في الشريحة.

المقالة الأخيرة في هذا الفصل «ستة أفكار مدهشة حول الابتكار»، بقلم الكاتب لورين غاري المختص بالكتابة في مجال الأعمال التجارية، تتحدى افتراضات أخرى مضللة، مثل الاعتقاد أن الابتكار هو حكر على الصناعات الرفيعة فقط، وأن الابتكار ينطبق فقط على المنتجات. يستشهد غاري بمثال هنا، هو شركة التغليف والتعبئة الوطنية Inland Paperboard & Packaging التي أظهرت حقاً روح الابتكار عبر فحص نموذج عملها وتعديله وتحقيق نجاح كبير. وقد وجدت الشركة أنها عبر «التفكير على نطاق أصغر» - بإيجاد مناطق منقادة بالسوق، كانت تعمل بنحو مستقل في صناعتها - تستطيع أن تعزز الأرباح، وتخدم مجموعات مختلفة من الزبائن. ومن أجل جعل نموذج العمل الجديد ناجحاً، على المنظمة أن تعيد بناء قوة مبيعاتها وأنظمة التعويض والإنتاج لديها. وعبر ما هو خطر وجذري، فإن الجهد دفع حصصاً كبيرة، وأخيراً، فإنه قد مكن الشركة الوطنية للتغليف والتعبئة من كسب ما قيمته 900 مليون دولار - حركة جعلت منها واحدة من الرواد في صناعتها.

تطبيق إستراتيجيات الابتكار

إن تقرير؟ أين وكيف؟ يمكننا أن نولد أفكاراً جديدة، هو خطوة أساسية في الابتكار. تقدم المقالات في هذا الفصل إستراتيجيات متنوعة لتحفيز أفكار جديدة وتفعيلها.

في «القواعد الجديدة للبحث والتطوير» يؤيد البروفسور هنري تشيزبروغ Henry Chesbrough، الأستاذ في مدرسة هاس لإدارة الأعمال، النظر إلى خارج شركتك إلى شركات أخرى؛ من أجل اكتساب أفكار قد تقود إلى ابتكارات داخل شركتك. لقد شرع بعض مصنعي السيارات، على سبيل المثال، في عمل مشاركات مع مزودين وباحثين؛ للبقاء على رأس أي تحول جديد يطرأ في هذا المجال، وأي تقنيات في مجال خلية الوقود، وكذلك التقدم في أنماط محاكاة النماذج الأصلية على الحاسوب. تمكّن معرفة هذه التقنيات الصانعين من تقليص الوقت المطلوب لتقديم تصاميم جديدة، ولتجربة مزيد من الأجزاء الكثيرة التي تدخل في تركيب السيارة. ثمة شركات أخرى تستثمر مواردها في مشروعات يجري العمل بها حديثاً تهتم بموضوع عدم الكفاية في عمليات التطوير لديها. وهكذا، على الرغم من أن توليد أفكار من الداخل أمر مهم، فإن النظر خارجاً من أجل أفكار إضافية يمكن أن يكون أيضاً ذا قيمة.

يمكن للنظر خارج شركتك من أجل تحفيز أفكار مبتكرة أن يتضمن أيضاً تقويم سلوك المتنافسين، كما يقول المستشار سكوت أنطوني، والأستاذ في مدرسة هارفارد للعمل كلايتون كريستنسن

في مقالة «الأداء، الملائمة، السعر: علام تدل علامتك التجارية؟». ويوصي المؤلفان بضرورة تقرير ما إذا كانت الشركات المنافسة «تخطئ الحدود» - بتقديم أداء في إنتاجها أكبر مما يستطيع زبائنها أن يستخدموه. كيف تحدد ما إذا كان المنافس متخطياً الحدود؟ إن زبائنه يفقدون الرغبة بدفع المزيد من أجل التحسينات، التي دفعوا من أجلها من قبل، ومن أجل ميزات رقيقة إضافية لا يستخدمونها. ربما يشرع المستهلكون أيضاً في الشكوى من أن الإنتاج معقد جداً أو مكلف. وإذا كانت شركة منافسة متخطية الحدود، فإنك تستطيع أن تستفيد من الوضع بعدة طرق، وهذه الطرق تتضمن تحسين مهنية منتجاتك وقدرتها ودرجة اعتمادها، وتقديم ما يتلاءم مع حاجات زبائنك، أو تقديم إنتاج (جيد بدرجة كافية) بأسعار أرخص من التي تتقاضاها الشركة المنافسة.

تستشهد مقالة لورين غاري «أين تكمن مزايا التنافس؟» بأفكار أخرى لكلايتون كريستينسن، التي تدعوك إلى النظر خارج شركتك من أجل مصادر ابتكار. خذ بالحسبان مجموعة الفكرة الكبيرة Big Idea Group، وهي شركة تنتج ألعاباً للأطفال فقط. تقوم الشركة بعملية «اصطياد الفكرة الكبيرة» في فواصل منتظمة عبر البلاد، داعية المبتكرين في جميع مجالات الحياة إلى تقديم أفكارهم لهيئة من خبراء الصناعة. يعطي المدير التنفيذي لمجموعة الفكرة الكبيرة تغذية راجعة (مجموعة ملحوظات ومعلومات) بناءً لكل فكرة يجري تقديمها.

اكتسبت عملية اصطياد الفكرة الكبيرة، بكلفة ضئيلة نسبياً، متابعةً مخلصية انتهت إلى قائمة كبيرة من الاتصالات الصناعية المثيرة للإعجاب، ومكّنت الشركة من توليد مئات من المفاهيم المثيرة شهرياً. وعلى النقيض من ذلك، يرمي كثير من صانعي الألعاب الكبيرة منتجات ترسل إليهم من مبتكرين من الخارج من دون النظر إليها. وبسبب النسبة التي يضعونها لاحتمال حدوث عوائق -العائد الأدنى المطلوب في أي استثمار مدروس- فإنهم يفتقرون إلى الوقت والموارد التي عليهم تكريسها، لأفكار أصغر لا تحظى بفرصة كبيرة للتسويق الواسع.

كثير من الشركات ينظر إلى الداخل والخارج لدفع الابتكار. ولكن من أجل إطلاق العنان لقوة الأفكار ضمن مؤسستك، أنت بحاجة إلى أن تطور الثقافة الصحيحة والعمليات الداخلية، كما تشرح الكاتبة المختصة بشؤون العمل جوديث روس Judith Ross في مقالة «الابتكار من الداخل». هناك طريق واحد «كي تفتح كالشلال الالتزام المشترك بالابتكار في أرجاء المؤسسة». وقد فعلت شركة ويرلبول Whirlpool ذلك بابتكار جديد «ابتكار من كل شخص وفي كل مكان»، الذي نفّذه مديرها التنفيذي. ثمة تكتيك آخر يستلزم البناء السريع على أساس المنتجات الموجودة التي تنتجها شركتك أو المفاهيم التي تتبناها؛ وذلك، على سبيل المثال، بمراجعة خط إنتاجك وتحديثه على أساس فصلي، وتحسين قيمة الوقت البناء داخل أقسام التصميم؛ لتمكين مصمميك من متابعة مفاهيم جديدة من وحيهم. تعزز الشركات الذكية أيضاً الاستعداد على مستوى الشركة للتعلم من تجارب النجاح والفشل في

أثناء اختبار أفكار جديدة، على سبيل المثال، بالتسامح مع الأخطاء التي لا تقع عن سوء نية، ومكافأة الأشخاص الذين يتعلمون من فشلهم.

يطرح هال بلوتكين Hal Plotkin، الكاتب في شؤون العمل، نصيحة إضافية عن بناء ثقافة احتمال الخطر في «هل الخطر هو كلفة الابتكار؟». ووفقاً لبلوتكين، «أنت بحاجة إلى أن يفكر مستخدموك في طريقة مبتكرة، ولكنك لا تريد أن تشجع حدوث أخطاء غبية أو قرارات عمل سيئة». ما أفضل طريقة لرسم الخط؟ «ادمج سياسة واضحة تتوقع وقوع أخطاء ببرنامج يكافئ العمال الذين ينجحون». على سبيل المثال، تزيد محلات منز ويرهافوس من مقاربة إدارة احتمال الخطأ، ضمن برنامج واسع على مستوى الشركة، يحفز المستخدمين على تجربة أفكار لم تجر تجربتها مطلقاً من قبل. وتساعد بعض الشركات المستخدمين على تحليل فكرة كبيرة خطرة مالياً إلى مراحل، بحيث يمكن تنفيذها على شكل كتلة أو وحدة؛ لاختبار صحة افتراضات المستخدمين. المفتاح؟ وضح على نحو جلي أنك تتوقع من المستخدمين أن يتعاملوا مع أموال شركتك، كما لو أنها أموالهم، واجعلهم يعرفون أن المخاطر المحسوبة والأخطاء لن تكون مهلكة لمهنتهم.

تختبر المقالة الأخيرة في هذا الفصل «ابتكار حاذق» بقلم لورين غاري إستراتيجية فاعلة بوجه خاص، لتوليد أفكار مبتكرة ضمن شركتك. تتضمن الإستراتيجية الدمج ما بين تحسينات رابحة في إنتاجك وخدماتك مع تغييرات أكبر. ولتطبيق هذه الإستراتيجية عليك أن تعالج ثلاثة «اتجاهات ابتكار» مختلفة: [1] ابتكارات رابحة-تغييرات

تجعل شركتك أكثر تنافساً على المدى القصير بتحسين فاعليتها. [2] ابتكارات هندسية-إعادة صياغة التقنية الموجودة؛ لإيجاد تحسينات في سير العمل. [3] ابتكارات متقطعة-مبادئ تشغيلية جديدة أو تغييرات ثورية في العملية تضمن نجاح شركتك الطويل الأمد.

استثمرت سيبا فيجن Ciba Vision، على سبيل المثال، في التحسينات الربحية المتزايدة لمنتجاتها وعملياتها الراهنة، ثم استخدمت الأرباح الناجمة من هذه التحسينات؛ لتمويل عدة فرق مستقلة. كان أحد تلك الفرق يطور عروضا جديدة برمتها -مثل العدسات اللاصقة، التي يمكن أن تستخدم ليلاً ونهاراً. وعمل فريق آخر في عملية إنتاج مستمر جديدة؛ لتخفيض كلفة تصنيع عدسات تستخدم مرة واحدة تخفيضاً جذرياً.

اختبار إمكانيات الفكرة

ما إن تولّد بعض الأفكار الواعدة المدوية حتى تظهر الحاجة إلى تقرير أي واحدة منها الأكثر قابلية لتسجيل نجاح في السوق (سواء أكانت منتجات أم خدمات) أو لتوليد الفاعليات التي تتطلع إليها شركتك (إذا كانت مبتكرات خاصة بالعمليات). تقدم المقالات في هذا القسم إرشادات مفيدة.

يصف المستشار إيريك مانكين Eric Mankin في «هل تستطيع تحديد الرابع الأكيد؟» علامات مميزة يمكن أن تساعدك على التنبؤ بنجاح منتج جديد أو خدمة تعدّها مطوّرة. وينبغي من أجل النجاح

أن يحقق أي عرض جديد أربعة معايير: (1) أن يكون أقل تكلفة من المنتجات الموجودة. (2) أن يقدم فوائد أكثر. (3) أن يسهل على المستهلك استخدامه. (4) أن يكون متوافراً وسهل الشراء. استخدمت بروكتر أند غامبل Procter & Gamble هذه العلامات البارزة، لتحديد القوة الكامنة لفرشاة الأسنان الكهربائية، التي ابتكرتها واسمها سبين براش (SpinBrush). بيع المنتج بـ 5 دولارات مقابل سعر المنافسين وهو 50 دولاراً. ولأن الفرشاة كانت تعمل ببطاريات جاهزة للاستعمال، فقد قدمت ميزة القدرة على الحمل على أنها ميزة إضافية. أما تصميمها المستقيم فقد جعلها سهلة الاستخدام. ثم إن قدرات توزيع الشركة جعلت من السهل شراءها. ومثل فرشاة سبين براش، فإن المنتج الذي يفوق جميع المقاييس الأربعة يملك فرصة قوية ليكون الرابع.

يعرض الخبراء سكوت أنطوني Scott Anthony ومارك جونسون Mark Johnson ومات إيرنيغ Matt Eyring في «كيف تضع رهاناتك» نموذجاً آخر لقياس إمكانيات الفكرة الجديدة. ويؤكد أولئك المؤلفون أن الباحثين المحتملين سوف يتوجهون إلى الزبائن، الذين يرغبون بخدمات إضافية (أولئك الذين يستهلكون عرضاً ما، ولكنهم لا يكونون بحاجة إلى جميع ميزات أو زبائنه) بتقديم أداء مرضٍ بأسعار أدنى وأكثر ملائمة. العروض ذات الإمكانيات العالية يمكن أن تجذب أيضاً أناساً من «غير المستهلكين»، الذين يفتقرون إلى الثروة المطلوبة للمشاركة في السوق، أو الذين يستطيعون إنتاج منتج أو خدمة فقط في وضع غير ملائم.

معيّار آخر للأفكار الراجعة هو أنها تتوجه إلى الأسواق التي تكون فيها الشركات المتنافسة جاهلة أو راغبة بالخروج؛ كي تجد لنفسها هامشاً أكبر من الفرص في أعلى حيز من السوق. كيف يمكننا تحديد هؤلاء المتنافسين؟ يمكننا معرفة ذلك عبر الإمعان في بيانات دخل الشركات، ونشرات الموازنة، وقرارات الاستثمار، وسلوك الزبائن. وبناءً على تلك المعلومات يمكننا تحديد العروض الجديدة، التي تستطيع مؤسستنا تطويرها، والتي لن تولّد رد فعل من قبل المنافسين.

إذا كانت شركتك تقع تحت ضغط لتوليد عروض جديدة بسرعة أكبر، ولكن كان لديها ميزانيات محدودة لاختبار أفكار جديدة بسرعة أكبر، فعليك عندئذ أن تقرأ مقالة الصحفي المختص بالعمل التجاري كلير مارتين **Clare Marten** «أحياناً قد لا يحمل الاسم الفخم منتجاً فخماً». تقدم المقالة ثماني فِكْرٍ؛ لاستنتاج القيمة الكبرى من اختبار فِكْرَتِكَ. على سبيل المثال، تجنّب الاختبار باكراً جداً أو متأخراً جداً في دورة تطور الفكرة، وإلا فقد تنتهي بنتائج مضلّة على نطاق واسع. اختبر فقط نقاط التطور تلك، إذ يمكن للزبائن أن يحصلوا على خبرات مفيدة مع الفكرة -على سبيل المثال، بطلب تغذية راجعة من الزبّون، حول مخطط منتج ما أو نموذجه الأصلي. ثمّة فكرة أخرى تتمثل بالبحث عن مستخدمين بسطاء للعمل بوصفهم مختبرين لديك. الأفراد الذين لا يعرفون شيئاً عن إمكانيات منتج أو جهاز أو خدمة ما، هم أفضل في حساب كيفية استخدام الجهاز أو الخدمة. وهكذا يمكنهم أن يعطوك معنى أكبر -تغذية راجعة وملحوظات كاملة عن كيفية عمل ما تعرضه.

يكون اختبار الفكرة أكثر فاعلية عندما تكون متكررة، كما يشير إيريك مانكين Eric Mankin في «هل تساعد عملية تطوير إنتاجك الابتكار أم تعيقه؟». بإجراء عدة اختبارات وتجارب في أثناء تطوير فكرة، أنت تعاود جمع تغذية راجعة عن العرض المحتمل تستطيع استخدامها لتحسين الفكرة وتنقيحها، وبذا تصبح الفكرة صاحبة الفرصة الأفضل للنجاح.

لتصوير ذلك على نحو أوضح نعرض كمثال شركة دينجر Danger الاستهلاكية للإلكترونيات، التي استخدمت هذه العملية لتطوير جهاز هيبتوب 2 الناجح، وهو هاتف خلوي ممتاز جداً. بدأ هذا الجهاز على شكل جهاز مساعد شخصي رقمي صغير وزهيد الثمن، يمكن تعليقه في علاقة المفاتيح، ويمكن ربطه بالحاسوب عبر شريحة صغيرة. أخذت الشركة هذا النموذج إلى المستثمرين الذين طلبوا من المصممين أن يجعلوه لاسلكياً. وما إن أصبح المنتج لاسلكياً حتى اقترح المستثمرون إعطاءه ميزة اتصال ذي طرفين. وكان الشكل الأخير للمنتج جهاز اتصال واحد بعدة ميزات وبسعر 300 دولار، ويتحلى بشاشة ملونة وآلة تصوير، ويستخدم كهاتف ووسيلة للبريد الإلكتروني، ويمكن وصله بالإنترنت، ومنظم شخصي، وجهاز للرسائل الفورية.

يركز سكوت أنطوني، في مقالة «الابتكار الكاسح هدف متحرك»، على الانطباع أن الفكرة الجديدة تملك قوة احتمال أكبر، إذا لم تحرض (عبر منتج منافس أو سعر أدنى) الشركات المنافسة على شن هجوم عليها. ومفتاح اتخاذ قرار كهذا، هو تحديد الابتكار المحتمل، الذي لا يرغب المنافسون، أو لا يستطيعون، الرد عليه.

على سبيل المثال، الابتكارات التي تجذب زبائن الشركة المنافسة الأقل ربحاً بالنسبة إليها، لديها فرصة أفضل بعدم حقن تلك الشركة لشن هجوم مضاد كرد طبيعي. وبتقديم منتج أو خدمة تحمل ابتكاراً أنت تضع الشركات المنافسة في وضع يجعلها تقرر: إما أن تستثمر ما لديها في الدفاع عن عملها الأقل ربحاً، أو تستثمره لإنتاج عروض أفضل، تسمح لها أن تتقاضى أسعاراً أعلى من الزبائن الأكثر طلباً في سوقها؛ وهنا يكون الاتجاه الطبيعي ذهاب العمل التجاري الأدنى والأرخص ثمناً.

تقدم المقالة الأخيرة في هذا القسم، هل تقرأ الإشارات الصحيحة؟ بقلم كلايتون كريستنسن وسكوت وأنطوني، دراسة حالة عن كيفية اختبار إمكانية فكرة جديدة. يصف المؤلفان ثلاث فِكرٍ جديدة في صناعة الاتصالات الهاتفية: 1 خدمات هاتفية مجانية قائمة على الإنترنت. 2 حلول النطاق الواسع (برودباند) «لاسلكية ثابتة» عالية السرعة. 3 استخدام رسائل فورية لعقد مؤتمرات سمعية ومؤتمرات منقولة بالفيديو. بعد ذلك يقدم المؤلفان تقويماً لإمكانيات هذه الأفكار.

على سبيل المثال، إذا كانت سكايب Skype، وهي شركة نشأت حديثاً، لتطوير خدمات هاتفية قائمة على الإنترنت، تخطط لكسب ربح مادي عن طريق بيع خدمات (مثل البريد الصوتي) والإعلانات، فإن على أصحاب هذه الصناعة الكبار أن يتخلوا عن إنتاجهم الأصلي من أجل منافستها. وهكذا فإن المتنافسين قد لا يستجيبون لتطوير هذه الفكرة. من جهة ثانية، جذبت «سكايب» استثماراً من رأسماليين كبار

ممن يصرون على تحقيق نمو سريع. هذا الضغط قد يرغم «سكايب»: أن تستهدف الأسواق الكبيرة الموجودة، بدلاً من محاولة إيجاد أسواق جديدة - يمكن أن تحد من زخم الفكرة.

من الواضح: أن عليك أن تحافظ على عدة اعتبارات ذهنية، وأنت توظف الابتكار؛ كي تحقق نتائج قيمة لشركتك. في أثناء قراءتك المقالات الواردة في هذا الكتاب، فكر ملياً وبإمعان في الأسئلة الآتية:

- ما الأساطير المتعلقة بالابتكار التي تعتقد بها؟ كيف يؤثر اعتقادك بهذه الأساطير في الطريقة التي تدير بها الابتكار في جماعتك أو دائرتك؟ ما الأفكار والممارسات البديلة المذكورة في فصل «أساطير عن الابتكار» تمكّنك على نحو أفضل من تحسين إدارتك الابتكار؟

- أين تبحث عن الأفكار الجديدة الواعدة؟ هل تنظر داخل شركتك فقط، أم إلى سلوك الشركات المنافسة، أم إلى المقاولين المستقلين أو المبتكرين الذين يبحثون عن ملاذ لأفكارهم؟ كيف يسعك توسيع بحثك كي تضمن أفضل النتائج؟

- ماذا تفعل كي تضمن أن العاملين معك يشعرون بالاطمئنان لناحية اكتشاف أفكار جديدة وتجريبها؟ ما العمليات الجديدة، والأنظمة، والتغييرات الثقافية، التي تبادر بها لتشجيع المستخدمين على المخاطر في الوقت الذي يتجنبون فيه الأخطاء المكلفة زيادة على اللزوم؟

- كيف تختبر الأفكار الجديدة المحتملة في مجموعتك، أو قسمك، أو شركتك؟ ما المعايير التي تستخدمها لتحديد الأفكار الأكثر احتمالاً للربح من بين قائمة الأفكار؟ ممن تجمع، أنت وغيرك من المديرين، التغذية الراجعة المطلوبة في أثناء تطوير الفكرة الواعدة؟ ومتى تجمعها؟ ما المتغيرات في مقاربات اختبار فكرتك التي يمكن أن تساعدك على زيادة احتمال التقاط الأفكار الراجعة؟

أساطير عن الابتكار

أفضل طريقة لتجنب الوقوع ضحية للأساطير السائدة عن الابتكار هي فهمها. تطرح المقالات الآتية الأساطير الأكثر شيوعاً، وتصف التكاليف المرافقة لها، وتعرض أفكاراً أكثر فاعلية.

سوف تكتشف، في هذه الصفحات، أيضاً من الحقائق المدهشة عن الابتكار. على سبيل المثال، إن موضوع الابتكار لا يتعلق برمته بمسألة التقنية، وليس من الضرورة أن يكون مكلفاً، ويمكنك أن تتعلمه. إضافة إلى ذلك، إن الابتكارات الخارقة غالباً ما تبدأ كهمسة صغيرة، لا كضجة كبيرة. يمكن أن يحدث الابتكار في كل صناعة، لا في الصناعات الرفيعة منها فقط. ثم إن الأمر لا يتعلق بالمنتجات فقط، بل يتعداها ليشمل العمليات التنظيمية، والخدمات، ونماذج العمل التي يمكن أن تكون مبتكرة هي الأخرى.

الطريق إلى الإختراق

سكوت د. أنطوني Scott D. Anthony

وكلايتون م. كريستنسن Clayton M. Christensen

أساطير الابتكار

يعرف كل واحد أن الابتكار أمر حيوي، لضمان استمرار صحة أي منظمة. والحق أن إبداع منتجات جديدة، وخدمات، وعمليات، ونماذج ربح لا يغذي نمو الشركات فقط، بل الاقتصاديات الوطنية والعالمية أيضاً.

من المدهش أن مثل هذا النظام المهم كان يساء فهمه كثيراً. فهناك تعبيرات على شاكلة «الابتكار هو حدث عشوائي» و«الابتكار أمر داخلي ولا يمكن تعلّمه» و«فقط إذا كنا قادرين على إنفاق مال أكثر، نستطيع أن نكون أكثر ابتكاراً» كثيراً ما نسمع صداها في أروقة الشركات.

ليست مثل هذه التصريحات وغيرها من البيانات المشابهة زائفة فحسب، بل إنها تقف أيضاً في طريق قدرة الشركات على مواجهة بعض التحديات الحقيقية -ولكن التي يمكن التغلب عليها- التي ترتبط بالابتكار. لما كانت الخطوة الأولى للشفاء هي المعرفة، فإننا هنا نبدأ بتسليط الضوء وكشف زيف بعض الأساطير الأكثر شيوعاً التي تعوق سعي الشركات إلى التمكن من الابتكار.

الأسطورة الأولى: يتعلق الابتكار برمته بمسألة التقنية:

ما الذي يجعل شركتي ديل Dell ووال-مارت Wal-Mart شركتين كبيرتين؟ بالتأكيد، إنهما تستخدمان التقنية، ولكن جوهر تقدمهما يكمن في نماذج عملهما، والطريقة التي يديران بها عملية إيجاد القيمة والتقاطها. لماذا حققت شركة بروكتر وغامبل Procter & Gamble الكثير من النجاح حديثاً؟ إن الشركة تستخدم تقنيات كبيرة بالتأكيد، ولكن فهمها العميق لاحتياجات الزبون، وقدرتها على تنفيذ النتائج التي تكسبها من ذلك الفهم، يساعد بروكتر وغامبل أن يضعوا تلك التقنيات في الاتجاه الصحيح.

لا شك أن التقنية مهمة، ولكنها في كثير من الأحيان لا تمثل أكثر من التغطية، التي تزين قالب الكعك. أيضاً، إن الابتكار يرتبط بطرق القيام بالعمل الجديدة، وطرق توليد المال الجديدة وكسبه، وطرق فهم ما يريده الزبائن الجدد.

الأسطورة الثانية: موارد أكثر تساوي ابتكاراً أكبر:

يفكر المديرون غالباً أن تخصيص موارد أكثر لتطوير منتجات وتقديمتها يحلّ جميع مشكلات الابتكار عندهم. مع ذلك، فإن توجيه الكثير جداً من المال نحو الابتكار يمكن أن يقف فعلاً في طريق النجاح. غالباً ما تبدد الفرق أموالاً إضافية، ويدورون من دون هدف حول ممرات غير مثمرة، بدلاً من إعادة تشكيل الجهود المهدورة. تكمن المشكلة غالباً بالطريقة التي يجري بها توزيع الموارد واستخدامها، لا بالموارد نفسها.

الأسطورة الثالثة: الضربة المدوية فقط هي التي تُعدّ نجاحاً:

معظم المبتكرات المبدلة لوجه أي صناعة تنطلق فعلاً مثل همسات صغيرة. إنها تأخذ وقتاً وقدرأ من القوة الدافعة، قبل أن تصبح نشاطاً وحيوية. الشركات التي تضغط بقوة بالفة من أجل تحقيق ضربة قوية - بإبعاد التوقعات التي تبدو أصغر بداية - يمكن أن تضيع فرصاً جذابة جداً؛ لأنها تبدو في البداية تافهة أو متواضعة إلى درجة لا تستحق معها الاهتمام.

الأسطورة الرابعة: الابتكار - والنمو الذي ينجم عنه - هو

ببساطة جزائي، ولا يمكن التنبؤ به:

بلا شك، يمكن أن تكون الأحداث المكتشفة مصادفة عناصر أساسية للنجاح، ولكن الابتكار أمر أكثر استعداداً للتوقع مما يعتقد معظم

الناس. ثمة أمثلة على النجاح التي إذا جرى فهمها واتباعها بطريقة صحيحة، فإنها تستطيع أن تزيد كثيراً فرص شركة ما لفهم الأمر بالنحو الصحيح وعمل ما يلزم. ولأنه قد تصعب رؤية هذه الأمثلة أو قد لا يجري فهمها جيداً، فهذا لا يعني أنها غير موجودة. لنتذكر كيف، قبل 30 سنة خلت، اعتقد كثير من الناس أن تحقيق جودة كلية ضمن العملية التصنيعية كان أمراً عشوائياً؛ إلا أن حركة الجودة قد أثبتت أن الأمر لم يكن كذلك.

الأسطورة الخامسة: أنت لا تستطيع أن تعلم الناس كيف يصبحون أكثر ابتكاراً:

هذه الأسطورة تبني فكرة خاطئة أخرى: أن الابتكار يتطلب شخصاً عبقرياً ومبدعاً لتقديمه، شخص ما لديه ما يلزم بالضبط للابتكار. في الحقيقة، لأن الابتكارات تتبع أنماطاً خاصة متميزة، يستطيع أي واحد (وكل واحد) أن يتعلم طرقاً معينة؛ لتحديد تلك الأنماط ويتابعها على نحو ملائم. إن في الأمر تحدياً بلا شك، ولكنه يستحق الشروع فيه.

المبادئ الأساسية لابتكار انقلابي

فضح أساطير الابتكار يتطلب تحديد الأنماط التي تفرق إستراتيجيات الابتكار ذات الإمكانيات الكبيرة عن المقاربات ذات الإمكانيات

الضعيفة. يفيد كتاب (حل المبتكرين: إيجاد نمو ناجح والمحافظة عليه) ، للمؤلفين كليتون م. كريستنسن ومايكل إي. رينور Michael E. Raynor، أن الطريق ذا الإمكانيات الأكبر لبناء عمل جديد النمو هو تقديم ابتكار انقلابي، يجلب حلولاً سهلة ورخيصة ومقنعة للزبائن، الذين يقفون خارج مرمى المصنّعين الكبار عند الجانب المنخفض السعر من السوق الموجود، أو، كحل بديل، يجلب الأنماط نفسها من الحلول إلى غير الزبائن غير المستهلكين، الذين يفتقرون إلى المهارات، أو الثروة، أو القدرة على القيام بعمل مهم بأنفسهم.

أثرت المبتكرات الانقلابية - المشوشة، وسوف تستمر في التأثير، في عدد من الأسواق المختلفة. خذ بالحسبان صناعة السيارات. لقد أوجدت تويوتا ابتكارات مشوشة بدخول ذلك الجانب من السوق الخاص بالأسعار المنخفضة بنموذج سيارة «كورونا» الزهيدة الثمن في الستينيات. وعلى مدى العقود الثلاثة اللاحقة، رفعت الشركة السوق نحو الأعلى إلى النقطة التي حققت فيها الآن لنفسها شهرة في إنتاج بعض السيارات، ذات الأداء الأرفع في العالم. وقد تقدمت شركتا تصنيع السيارات الكوريتان مثل «هيونداي» و «كيا» حديثاً لتملاً الفراغ الذي خلفته تويوتا؛ للمنافسة في السيارات الرخيصة في الأسواق الموجودة.

والآن، تلوح في الأفق صناعة سيارات صغيرة في اقتصاديات متطورة. على سبيل المثال، كانت شركة تاتا موتورز Tata Motors الهندية، الذراع الآلي لمومباي، وهي مجموعة تاتا المختلطة الهندية

المشهورة بعروض عملها التي تعتمد على توظيف موارد خارجية، تخطط لتقديم سيارة صغيرة بسعر 2200 دولار في عام 2008. وتأمل تاتا التمكن من الوصول إلى شريحة واسعة من الزبائن، الذين يقعون في فئة غير المستهلكين في الهند. وإذا نجحت الإستراتيجية فسوف تبني منبراً يمكن أن يسهل توسع «تاتا» الانقلابي إلى أسواق السيارات الأعلى ثمناً.

تكمّن التطورات الانقلابية المشوّشة في عملية تغيير عدة صناعات. على سبيل المثال:

- في مجال الرعاية الصحية، تقدم الشركات خدمات تشخيص سريع ووصفات علاج مقنعة تقدم من قبل ممرضين متدربين في أكشاك أو أمكنة خاصة، توجد داخل مخازن بيع التجزئة. النموذج الرائد في هذا المجال هو عيادة مينيت كلينيك Minute Clinic في ولاية مينيسوتا، التي توفر مقصورات تريض مزودة بمتخصصين من مزاولي المهنة، تقدم علاجاً كافياً وفعالاً لأكثر الأمراض شيوعاً: كالتهاب الأذن والحلق.

- في الاتصالات الهاتفية، تقنية معروفة كصوت فوق برتوكول الإنترنت (VoIP)، تسمح الآن للشركات أن تقدم خدمة هاتفية رخيصة عبر الإنترنت. وشركة فونيج Vonage، هي المزود الرائد الوحيد. ولكن هناك علامات تجارية أخرى، مثل فيريزيون Verizon، تحاول أيضاً أن تقدم نماذج مشابهة.

- في مجال الطيران، يتبارى عدة لاعبين لإيجاد طائرات رخيصة الثمن، تمكّن ميلاد صناعة تاكسي-جوي نشيطة. هناك انطلاقات لشركات مثل «إكليبس آفليشن Eclipse Aviation»، (و آدم إيركرافت Adam Aircraft)، ولصانعي نفاثات مثل «سسنا Cessna»، ولصانعي سيارات مثل «هوندا»، تستهدف مجال الفضاء.

- في التعليم، يقدم القائمون على التدريب على العمل ومزودو خدمة تعليم الكبار على الشبكة فرصاً أكاديمية ضئيلة الكلفة مناسبة جداً، وفرصاً في بيئات أكثر ملائمة للزبائن. تتضمن الأمثلة الواضحة على هذا الاتجاه مركز تدريب جنرال إلكتريك كروتونفيل في نيويورك، وجامعة فيونيكس التي تقدم صفوفاً لليافعين العاملين في الصف وعلى الإنترنت.

- في مجال برامج الحاسوب (السوفت وير)، تصمم شركات لا تعد ولا تحصى عروض برامج سوفت وير مرنة وقليلة الكلفة، تقوم على نظام لينوكس Linux للتشغيل. على سبيل المثال، طورت شركة MySQL عروض برامج قاعدة بيانات مفتوحة واسعة الانتشار، ولديها أكثر من 10 ملايين من التجهيزات الفاعلة.

- في الإلكترونيات الاستهلاكية، ما تزال الهواتف الخلوية وأنظمة اللعب المنزلية مستمرة في هجومها على أجهزة أخرى. أصبحت

آلات التصوير بالهواتف الخلوية معقدة جداً وبسرعة، بحيث أصبحت تؤثر في مبيعات آلات التصوير الرقمية. وأضافت أنظمة الألعاب المنزلية مثل «بلاي ستيشن 2» لشركة سوني و«إكس بوكس» لمايكروسوفت أشكالاً جديدة تتحرك بالحاسوب من المكتب حتى غرفة النوم.

تملك المقاربات المشوشة للأفكار والابتكارات التي قبلها، كبعض المذكور منها آنفاً، فائدتين جوهريتين. إنها تضرب على وتر الزبون الذي أغفله كبار الصناعة، أو الذي يقع خارج نطاق أهدافهم، وهي تفعل ذلك بطريقة لا تناسب عمليات ونماذج ربح أصحاب السوق. ولأن المفاهيم المشوشة تواجه منافسة أقل كثيراً من قبل أصحاب الصناعة من المفاهيم التي تبدو «داعمة» بالنسبة إليهم، فإن لديها أرجحية أعلى للنجاح في السوق.

قواعد فكرية جديدة مطلوبة لتحرير

الابتكارات الانقلابية

على الرغم من النوايا الطيبة لكثير من الشركات، فإن المعتقدات الموجودة - المتجسدة بأساطير الابتكار المذكورة سابقاً - هي عوائق كبيرة أمام تحقيق نمو انقلابي مشوّش. هناك أربع قواعد فكرية جديدة على الشركات تبنيها من أجل زيادة فرصها للإمساك بنمو انقلابي.

القاعدة الفكرية 1: المقاييس الصحيحة في الوقت الصحيح:

يحتاج فريق المشروع إلى التركيز على مقاييس معينة تميز الشك الذي يرافق الأيام المبكرة من مغامرة جديدة. تركز الفرق عادة كثيراً على المقاييس التي لا معنى لها مثل القيمة الحالية للشبكة أو أرقام عوائد الاستثمار في أثناء مراحل المشروع الأولى. قد تكون هذه الأرقام أدوات حاسمة لتقويم المشروعات - ولكن فقط بعد أن يتحقق اليقين بشأن المقاربة والسوق.

عندما يكون الفريق ما يزال يعمل بدرجة كبيرة استناداً إلى الافتراضات، والحدس، والتخمين، عليه أن يقوم بتقويم مدى تناسب فرصة ما مع نموذج محدد بدلاً من الاعتماد على أرقام لا يثق كثيراً بها.

القاعدة الفكرية 2: ينبغي تبني الشك:

تقريباً، جميع مبادرات النمو الجديد الحقيقية تحمل درجة عالية من الشك. غالباً ما يعاقب فريق المشروع ضمناً أي فرصة غامضة. وبالنتيجة، فإنه يشعر بانجذاب نحو الخيارات التي تحمل خطراً ضئيلاً، ولكنها تكون عادة ضعيفة العائد. يجب على المديرين تشجيع الفرق على اعتناق مبدأ الشك في أثناء إجرائهم في الوقت نفسه تجارب من شأنها أن تخدمه.

يميل الناس إلى الاعتقاد أن المقاولين الناجحين هم أفراد قادرون على احتمال الخطر. في الواقع، إن عدداً كبيراً من خيرة المقاولين

يسعون إلى تقليص الخطر قدر الإمكان، وإيجاد شركاء وطرق ومبدعة
تزيل بطريقة منظمة عوامل الخطر من أي فرصة.

القاعدة الفكرية 3: يمكن أن يكون الفشل أحياناً أمراً حسناً:

الخوف من الفشل يجعل من الصعب جداً على الشركات أن تجازف
بسلك دروب غير مخططة. معظم المديرين يفكرون كالأتي: «إذا فشلت
فسأكون موسوماً بحرف F* الذي سيحد من قدرتي على الاستمرار في
التقدم في المؤسسة».

مع هذا، ما كل الفاشلين خُلقوا متساوين. إذا كان المدير يفعل شيئاً
أحمق على نحو واضح ويفشل، ثم يعيد ذلك الخطأ مرة تلو أخرى، فعندها
يجب على الشركة بالتأكيد أن تتصرف على نحو مناسب. ولكنها يجب أن
تشجع النمط السليم من الفشل، نمطاً يقدم مقداراً لا بأس به من التعلم.
على سبيل المثال، الفريق الذي يكتشف بسرعة أن إستراتيجيته ليست قابلة
للتطبيق ويوصي بتصحيحها، يكون قد قدم لشركته خدمة عظيمة؛ فهو قد
ساعد على ضمان توزيع موارد الشركة البسيطة بطريقة ملائمة أكثر.

القاعدة الفكرية 4: الندرة يمكن أن تكون ميزة:

تحاول كثير من الشركات أن تغمر معظم فرصها الواعدة
بمخصصات سخية من رأس المال. مع هذا، كما ناقشنا سابقاً، فإن
إعطاء الفريق كثيراً من الموارد يمكن أن يكون، حقاً، سبباً جذرياً للفشل.

* حرف يسمون به المتهم (الترجمة).

على المديرين أن يتذكروا أن القلّة هي ميزة المقاول. المقاولون مضطرون إلى التفكير بطرق مبدعة لتخطي العقبات؛ لأنهم لا يملكون خياراً آخر. وتقود لعنة وجود رأس مال كبير بعض الفرق إلى إهدار كثير من الوقت والطاقة في اتجاه خاطئ مهلك. بوجه عام، أفضل الفرص لأي نمو جديد لا بد أن تكون بحاجة إلى الموارد. وعلى الشركات أن تعطي الفرق التي تنفذ لها مشروعاتها ما يكفي من المال لتجربة افتراضات أولية، ولكن لا شيء أكثر.

الخلاصة: القواعد الفكرية الجديدة تحتاج إلى عمليات جديدة:

إيجاد هذه القواعد الجديدة ليس بالسهل أبداً. في معظم الشركات، تكون القواعد غير المفهومة في العمليات المستخدمة لتوزيع الموارد وإدارتها معوّقة المديرين حتى في ظل وجود أفضل النوايا. لهذا، نحن نقترح غالباً أنه على الشركات أن توجد عمليات منفصلة مكرسة، لصياغة ابتكارات ثورية مشوّشة وتعزيزها.

تستطيع الشركات أن تضع في المكان الصحيح عمليات تجسّد المبادئ والقواعد الفكرية الصحيحة. وعندما تدل العمليات الجديدة على النجاح، فإنها تستطيع أن تحفّز على حدوث تغيير تنظيمي أكبر.

إسقاط الجدران التي تطوق الإبداع الجماعي

غاري هامل Gary Hamel

وأليخاندرو سياغو Alejandro Sayago

في مؤتمر أخير لمنشورات كلية هارفارد لإدارة الأعمال، تحدث غاري هامل - البروفيسور الزائر للإدارة الإستراتيجية والدولية في كلية لندن لإدارة الأعمال، ورئيس معهد وودسايد Woodside Institute، وهي مؤسسة مهمتها أن تقدم مرونة تنظيمية وابتكاراً وتجديداً - عن الأساطير التي تقف في طريق الابتكار ضمن منظمات العمل. وفي المؤتمر نفسه، وصف أليخاندرو سياغو - مدير عمليات الابتكار في سيمكس CEMEX شركة الإسمنت العملاقة في مكسيكو - الجهود الناجحة العالية لمنظمتها؛ كي يؤكد أن الابتكار جزء مكمل لـدي إن إي الشركة، وفي وعي كل عامل فيها. وفيما يلي مقتطفات من كل عرض من عروضها.

أساطير الابتكار الثمانية لـ غاري هامل

الأسطورة 1: الأفكار الكبيرة تبدأ كبيرة:

لا فكرة كبيرة حقاً تبدأ كفكرة كبيرة. يتطلب الأمر الكثير من الأفكار المجنونة، وغير العقلانية، والصغيرة لنجد من بينها القليل الذي يستحق التجربة، والذي يمكن عندئذ أن يسمح لك باختيار ما يستحق الاستثمار حقاً فيه، ويمكن أن يقود أخيراً إلى بروز رابع أو أكثر.

أحد التحديات التي تواجهها معظم المنظمات هو افتقارها إلى هذه المقاربة نحو إستراتيجية مدروسة. إنها لا تفكر في الإستراتيجية على أنها لعبة أرقام تعتمد فيها أرجحية توليد فكرة تكسر القاعدة كلياً على عدد الأفكار الغريبة وغير العادية التي تصورتها الشركة في البداية. في الواقع، تؤد معظم الشركات أن تعتقد أنها تستطيع أن تتجنب التجارب والمشروعات شبه الفاشلة بوضع بعض الأذكاء حقاً في غرفة مغلقة عدة أيام، وسؤالهم أن يشحذوا أذهانهم لتتفق عن أفكار جديدة وجيدة.

هذه مجرد أسطورة واحدة تعترض طريق الابتكار المحتمل لأي شركة. يوجد، في تقديري، سبع أساطير أخرى ترفع إبداعاً مشتركاً.

الأسطورة 2: الابتكار غالباً ما يكون عن الإنتاج:

هذا الطريق محدود جداً. فهنا توجد القدرة على الابتكار على طول كل مظهر من مظاهر نموذج العمل. الأمر هنا يدور حول السعر، إنه يدور حول كيفية إدارتك العلاقة مع الزبون؛ وهذا من أجل المبتدئين فحسب.

الأسطورة 3: الابتكار هو عن خط القمة:

إنه يركّز نموذجياً على إبداع منتجات وخدمات جديدة، ستقود نمو خط القمة. ولكن تحقيق ابتكار ثوري في بنية الكلفة أمر مهم بالقدر نفسه. إن شركات مثل ديل Dell، وجيت بلو JetBlue، وإي تريد eTrade هي قلة من الشركات التي نجحت في إعادة التفكير بطريقة درامية في بنية الكلفة التقليدية. قطع التكاليف الزائدة ليس بديلاً عن الابتكار، الذي يأخذ مقداراً وافراً من بنية الكلفة التقليدية لصناعة ما.

الأسطورة 4: الابتكار أمر لا يمكن تعلّمه:

في الواقع، ذلك ممكن. إنه من الممكن تماماً تعليم الناس كيف يتحدّون تقاليد الصناعة الخائفة للابتكار، وكيف يكشفون خيئات أمل الزبائن وحاجاتهم غير المعلنة التي يمكن أن تضيء على فرص ابتكارات جديدة، وكيف يفهمون الفرص المتاحة لرفع اتجاهات بيئية وثغرات لم تُستغل من قبل المتنافسين. لقد دربت ويرلبول Whirlpool، كمثال، آلافاً من المستخدمين؛ كي يكونوا مبتكرين في العمل. والحق أن كل مستخدم مأجور، مطالب بإنجاز وحدة تعليمية أساسية عن أسس التفكير المبتكر. لدى سيمكس CEMEX المكسيكية عمليات متنوعة في قيد التطبيق؛ لرعاية الابتكار.

الأسطورة 5: الابتكار ليس مهمتي:

في عالم تتقلص فيه العائدات الناجمة عن التحسينات الإضافية بالمقارنة بعائدات الابتكار الكامل، يكون التفكير الثوري الخارق هو

مسؤولية كل واحد. لا يمكن حبس الابتكار في الـ R&D وتطوير منتج جديد، بل ينبغي أن يكون قدرة موزعة على نطاق واسع. الهدف بسيط: حشد خيال كل مستخدم وحثه.

الأسطورة 6: الابتكار أمر محضوف بالخطر:

هذا مفهوم خاطئ آخر - وطالما أنه مستمر فسيظل الابتكار أمراً من الدرجة الثانية. من المؤكد أن بعض الابتكارات خطيرة - مثل رهان شركة GM على السيارات التي تعمل بالهيدروجين. ولكن كما هي العادة، غالباً ما يكون الابتكار حقيقياً. لننظر في بطاقة محلات ستاربكس. كان ذلك ابتكاراً حقيقياً: لا أحد في صناعة الأطعمة السريعة قد أقنع أبداً من قبل الزبائن أن يدفعوا سلفاً لمشروب الحليب وفطائر الصباح. مع هذا، كان ذلك الابتكار لا يكاد يحمل خطورة. لقد جرى اختبار تقنية بطاقة المدين جيداً، وجرى أيضاً اختبار الفكرة في بعض المخازن قبل تعميمها في أرجاء البلاد. إن المخاطرة هي عمل الاستثمار مضروباً بعدم الثقة. البراعة بالطبع هي أن تبتكر بطرق لا تتطلب استثمارات كبيرة تراهن بها على أملاكك.

الأسطورة 7: الابتكار باهظ التكاليف:

لا، ليس بالضرورة. عليك أن تبحث عن وسائل للتجريب والاختبار منخفضة الكلفة. فكر جيداً كيف يمكنك الابتكار بأقل قدر ممكن من المال؟ إننا نعرف أن هناك علاقة بسيطة جداً بين أموال النجاح التنافسي وأموال البحث والتطوير؛ سواء أكنت تقيس الأمر من حيث

البحث والتطوير بحسب نسبة المبيعات، أم إذا كنت تقيسه بحسب الطريق نحو النجاح.

السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو الآتي: ما المقدار الذي أستطيع أن أستثمر فيه أو أستغله في مؤسستي أو شركتي من الخيال الكلي؟ كم موظفاً في هذه الشركة سيستيقظ غداً قائلاً: «أعرف أن مسؤولية الابتكار في الشركة تقع على عاتقي»؟

الأسطورة 8: الابتكار هو استثناء:

مثل الضغط من أجل الجودة الذي عمّ أربعين سنة خلت، لم يكن الابتكار معياراً في كثير من المنظمات. ولكنه، كالجودة، يمكن أن يصبح قدرة منظمة أكثر من مجرد حفظ وظيفة معينة. إن بناء تلك القدرة يتطلب الاهتمام بالتدريب، والأدوات، وأجهزة القياس، وعمليات القرار، والحوافز، والقيم التنظيمية. فقط عندما تدعم جميع هذه الأشياء بابتكار مستمر يكسر القاعدة، سيصبح الابتكار طريقة حياة أكثر من مجرد نشاط عرضي واستثنائي.

كيف تقوم سيمكس بالابتكار؟

الابتكار عن طريق هيئة مختصة:

قبل نحو أربع سنوات، أدركت سيمكس CEMEX أنها تحتاج إلى تطوير صيغ جديدة للنمو في الأسواق، التي كان حضورنا فيها قوياً.

في بعض أسواقنا الرئيسة -مثل المكسيك- كنا نملك حصة مهمة من السوق، ولكننا عرفنا أن تلك الأرقام لم تكن مستمرة بالارتفاع كثيراً. وعرفنا أيضاً أن منافسينا كانوا يقومون بغزوات أكبر عبر زيادة إنتاجهم من الإسمنت، وأنهم أصبحوا أكثر عدوانية بتحدي موقعنا الريادي.

لو كنا ما زلنا نستمر في تحقيق نمو وتقدم، لكننا أكثر فاعلية. لذا، باشرنا برحلة الابتكار؛ طورنا نموذجاً للعمليات الداخلية، يمكنه تعزيز الابتكار في الشركة. كان ذلك النموذج يرسخ الابتكار في المنظمة، وهكذا فإن المشروعات الجديدة لن تكون بالضرورة نتيجة الاكتشاف بالمصادفة، بل هي بالأحرى نتيجة خط مدروس متقدم باستمرار.

العنصر الأساسي لنموذجنا هو هيئة الابتكار. عبر هذه الهيئة نحن نؤسس إستراتيجيتنا -ما نريد أن نبكره.

لما كان مجال عملنا هو صناعة الإسمنت والخلطات الجاهزة، فتحن أساساً نعمل في مجال البناء، ونحن لا نريد أن نطور مواد بعيدة جداً عن ذلك النطاق. لذا، من المهم أن نضع أجندة عن: أين نريد أن نركز جهودنا؟ وهذا ما تقوم به هيئة الابتكار التي تتألف من تسعة أشخاص من أعلى الشخصيات في الشركة: أربعة نواب رؤساء، وأربعة مديرين، ومستشار خارجي واحد يعرف الشركة جيداً. هؤلاء الأفراد يمثلون معظم أقسام «سيمكس مكسيكو» ويتشاركون على أساس التناوب، مع تغييرات تحدث كل 12-18 شهراً.

بالطبع، هذه الإستراتيجية ليست كافية؛ علينا أن نتحدث. لذا، ابتكرنا عمليات لتقديم مبادرات عمل جديد. لدينا عمليتان، الأولى نطلق عليها منصّات الابتكار، والثانية ندعوها بنك الأفكار.

منصّات الابتكار:

خطط الابتكار هي أساساً موضوعات نستخدمها، كي نبتكر عليها. على سبيل المثال، واحد من هذه الموضوعات هو «حلول بناء متكاملة». تحت هذا العنوان فإن أي شيء يجعل عملية البناء أسرع، وأجدي، وأكثر إنتاجاً يحقق فائدة. نحن نتطلع إلى فرص عمل يمكن أن تتطور حول تلك الفكرة. هناك موضوع آخر جرى طرحه حديثاً هو «التطور الاقتصادي المحلي»؛ ماذا نستطيع أن نفعل كي نعزز التطور الاقتصادي والإقليمي الذي يمكن أن يصبح أيضاً مصدراً للعمل لنا؟ نحن ندير برامج متعددة في وقت واحد، مع التركيز على نحو خاص على حلول مشكلات البناء، وتسليم الإنتاج، والشؤون اللوجستية، والخدمات المرتبطة بذلك، وتطوير تطبيقات جديدة للإسمنت والبيتون.

تتطور كل منصة باستخدام المراحل الآتية:

البحث عن فرصة: بداية، نحن نبحث عن الفرص التي تقع تحت نطاق فكرتنا. وهكذا، إذا كنا نتحدث عن تطور إقليمي فإننا نتساءل: «ما الفرص الموجودة في عملية التطوير الإقليمي والاقتصادي التي نستطيع الاستفادة منها؟».

الاستكشاف: نحن نكتشف أشياء كثيرة قائمة على ما يجري في الاقتصاد المحلي، أو الوطني، أو العالمي. سوف ننظر إلى أشياء مثل الصيحات أو التوجهات الديموغرافية، ومثل التقنيات الجديدة المتوافرة، التي نستطيع بطريقة ما أن نستخدمها، وهكذا. النقطة المهمة هي أن نسدد سهامنا على فرصتين أو ثلاث فرص جيدة وقوية، نجد أنه من المثير متابعتها - تلك الفرص التي يمكن أن تغير الصناعة أو تغير ديناميكية ما نفعله، وتعطينا مزية تنافسية إذا كنا قادرين على اغتنامها.

التصور: ثم ننتقل بعد ذلك إلى ما نسميه مرحلة التصور. وهي التي يجري فيها معظم العمل المبتكر. فنحن الآن بتنا نملك الفرصة، فكيف نستفيد منها؟ ما الأشياء التي يمكننا أن نحققها بفضل تلك الفرصة؟ لا يوجد صيغة سرية وراء التصور، ولكن هناك عدد من الأدوات التي نستخدمها تساعد على إظهار فكرة. مثالنا على هذا مقارنة استخدمناها في الماضي: هي دوري مباريات كرة الطاولة (البينغ بونغ).

هذا يعني أننا نضع الفرصة أمام مجموعة تتألف من نحو 32 مستخدماً من الشركة كلها بكل مستوياتها، ثم نختار اثنين منهم للبدء. على سبيل المثال، سيلعب إيريك جولة مع فيك في أثناء الأسبوع. عليهما أن يخرجاً بأفكار يمكنها الاستفادة من الفرصة التي حددناها. سيكون على إيريك «إرسال» فكرته الأولى إلى فيك، ولدى فيك 24 ساعة كي يجيب على تلك الفكرة إما بقذفها خارجاً أو البناء عليها. ويستمر فيك وإيريك بتقاذف الأفكار من وإلى لجولتين أو ثلاث جولات، عادة ضمن إطار زمني مدته أسبوع. وتجري متابعة كل شيء وفق نظام يقوم على الإنترنت.

في نهاية الأسبوع، سوف تحكم هيئة من الخبراء على أفكار إيريك وقيك، وتقرر من ربح تلك المباراة الخاصة. ولو كان قيك هو الرابع لكان عليه أن يلعب جولة أخرى مع الشخص الثاني في المجموعة (تجري المنافسة على نحو ودي، لذا لا توجد ضغائن بين من ربح ومن خسر). في نهاية اللعب، الذي يمكن أن يستمر مدة خمسة أسابيع أو ما يقارب ذلك، لن يكون لديك فقط مجموعة من الناس تملك الدافع، وتفكر في فرصة العمل، بل سيكون لديك أيضاً حزمة من الأفكار الجديدة. وعندما يشعر الناس بروح التنافس إزاء هذه اللعبة، فإنهم سيخرجون حقاً ببعض المقترحات المثيرة للاهتمام.

التصفية: عندما يصبح لدينا حقيبة من خمس فكرٍ أو ست راسخة، ننتقل إلى الوجه الثاني من العملية: تنقية الأفكار وإقرار أي منها، يمكن أن يصبح فعلاً مفهوم عمل قابلاً للتحقيق. نعتمد عند هذه المرحلة عادة على الزملاء ذوي البصيرة الذين يملكون المعرفة، والخبرة، والخيال لتحويل الأفكار إلى مفاهيم عمل حقيقية. يأتي هؤلاء الأفراد من داخل المنظمة أو خارجها، وهم عادة خبراء في الصناعة. هذه المرحلة هي حيث نحدد ما المنتج والحل، والإجابة على أسئلة مثل: ما السوق الذي نستهدفه؟ ما الذي يجري داخل ذلك السوق؟ هل هو مكلف؟ ما الفوائد التي نستطيع أن نقدمها عبر المنتج أو الخدمة، سواء أكان وظيفية أم اقتصادية أم نفسية؟ إننا هنا نحاول أن نحدد ما عوامل النجاح الأساسية، التي ستمكّن تلك الفكرة من الظهور.

التطور: ما إن نترجم الفكرة إلى مفهوم عمل، فإننا نعيد المفهوم إلى هيئة الابتكار، ونقرر إذا كان المفهوم لديه القوة الكافية لتوجيهه نحو الخطوة اللاحقة. يمكن أن يعني هذا إطلاق مدير للعمل، وتطوير خطة عمل، أو رعاية دراسة أكثر جدية حول إمكانية التطبيق. أخيراً، في أي وقت نحدد فيه شيئاً يبدو أنه يملك الإمكانيات ليكون ناجحاً جداً، علينا أن نمهد له الطريق.

ثمة أشياء مثيرة للاهتمام جاءت من هذه العملية. المثال الجيد هو ما ندعوه البناء السريع. في المكسيك، وفي عدة بلدان متطورة، الإسكان مسألة كبيرة، وتقديم السكن لأسر ذات دخل متوسط أو أدنى أمر مهم. في الوقت الحاضر، هناك برنامج حكومي ضخيم لمحاولة رعاية مثل هذه المشروعات الإسكانية. وفي الواقع، كثير من التمويلات الحكومية والخاصة تتدفق على ذلك القطاع المهم. لذا، بدأنا نفكر في كيفية استخدام الفرصة وتحويلها إلى عمل. لقد تكلمنا مع الزبائن، وقمنا بكثير من الأشياء؛ كي نحدد الفرص الموجودة في هذا القطاع.

أحد الزبائن وضح شيئاً مهماً لنا، قال: «اهتمامي الأكبر باليد العاملة. نظراً إلى ندرة العمال الماهرين في منطقة ما، كان علينا أن ننقل بالطائرة أشخاصاً ذوي خبرة من أجزاء متفرقة من البلاد للمساعدة في بناء مشروع إسكان». فكرنا، في أثناء عملية الابتكار الداخلي، في ذلك وقال أحدهم: «لماذا لا نستخدم قوالب معدنية، النمط الذي يستخدم في بناء المستودعات الكبيرة؟». نحن الآن نصب

فقط الإسمنت في تلك القوالب. هذه الأشياء يمكن أن تجهز بساعات قليلة فقط. نستطيع أن نفعل ذلك من أجل بيت صغير، من نمط البيوت التي تتطلب مثل هذه المبادرة.

بعد ثبات الإسمنت، نقوم بنقل القوالب ويصبح لدينا بيت كامل تقريباً. قمنا بتعميم الفكرة وأطلقنا العمل منذ ما يزيد قليلاً على 24 شهراً مضت. في العام الماضي، أنتجت الفكرة ما يقارب 30 مليون دولار من فوائد اقتصادية للشركة في نهاية العام. إنها تعطي الزبون حلاً عظيماً؛ لأن البناء كان قادراً على تخفيض دورة البناء من 24 يوماً إلى ثلاثة أيام. بالإضافة إلى ذلك، يحصل مالك البيت على بيت جيد. وبهذه الطريقة استطعنا تقليص بعض العيوب الإنشائية: كالجدران الملتوية. وتستخدم هذه الطريقة إسمنتاً أكثر في القدم المربع من البناء من الأساليب التقليدية؛ لذا فإنها رابحة من ثلاث طرق.

بنك الأفكار:

عمليتنا الثانية مختلفة بعض الشيء وندعوها «بنك الأفكار». هذه العملية تقوم على الإنترنت، إذ يستطيع أي واحد - كل واحد على الإطلاق - في المؤسسة أو الشركة أن يقدم فكرته، التي ينبغي أن تكون فكرة عمل. وعندما تقدّم فكرة عليك أن تشرح ما فوائدها، وتكاليفها، ومضامينها، وما عوامل النجاح الأساسية التي تمتلكها، وكيف ستقوم الشركة بتنفيذها. وهكذا يكون لزاماً على أي فرد التفكير ملياً في الفكرة قبل عرضها.

نحن نعمل حقيبة من الأفكار التي نتلقاها ونجمعها وفق وحدات عمل مختلفة. وفي كل واحدة من هذه الحقائق تقع الأفكار على واحدة من أربع فئات. كل فكرة مصممة على شكل نجمة، أو كرة، أو تفاحة، أو عظمة.

إذا كانت الفكرة لديها كثير من القوة الكامنة وتكون أيضاً سهلة التنفيذ نسبياً، فإنها نجمة. تلك هي الأفكار التي نريد أن ندفعها قدماً ونمارسها على الفور.

إذا كانت الفكرة تحمل شيئاً من القيمة بالنسبة إلى العمل، ولكننا غير واثقين حقاً حيال طريقة تنفيذها الآن، فسوف ندعو الفكرة كرة؛ لأنه ما يزال علينا أن نلعب بها قبل أن نجد طريقاً للاستفادة منها.

إذا كانت الفكرة قليلة القيمة نسبياً ولكن من السهل علينا تنفيذها، فسوف ندعوها تفاحة، وسوف نعطي تلك التفاحة إلى الشخص المناسب في المنظمة، وهو سيقدر إما أن يأكلها أو يرميها بعيداً.

أخيراً، بالنسبة إلى الأفكار التي نسميها عظاماً، فهي التي نبحث فيها عن أي قطعة لحم ملتصقة بها، حتى لو لم نجد أي لحم أبداً، فسنظل نحفظ بتلك الأفكار.

كنا قادرين في السنة الأخيرة وحدها على الحصول على 1800 عرض من كل أرجاء المنظمة، عددنا من بينها نحو 210 فكر أنها ثمينة. بالطبع، إننا سنحصل على مجموعة من الأفكار تسعى حقاً إلى تحقيق تحسين مستمر، وهذا جيد.

البرامج تضم عادة من 10 إلى 12 شخصاً ممن يعطوننا عموماً نحو 20% من وقتهم -يوم في الأسبوع- وهم جاؤوا من جميع أرجاء المنظمة، مما يعني أننا قادرون على الحصول على زاد من أرجاء الشركة كافة. تكتسب المشروعات الملكية بطريقة أسرع كثيراً، بفضل هذه الطريقة، من مجرد امتلاك حاضنة معزولة تقوم بعملها الخاص.

ضائع في الترجمة

أنطوني دبليو. ألويك Anthony W. Ulwick

كثير من الشركات تشعر بكبرياء كبير بتخصيص حصص مهمة من ميزانياتها السنوية؛ لإدارة مقابلات مع الزبائن على أنها الطريق الأول إلى تحسين المنتجات والخدمات. مع ذلك، فإن هذه العملية التقليدية في التعامل مع الزبون ملائمة بالفموض، وغالباً ما تقود إلى الفشل.

لا أحد يسعى إلى أن يضل السبيل أو يضل الآخرين. لا يبدو أن الشركات، من جانبها، عموماً، تعرف الأسئلة الصحيحة التي عليها أن تسألها، ثم إنها لا تعرف دوماً ماذا تفعل بالمعلومات التي تستلمها. أما الزبائن، الذين هم على أتم الاستعداد للمشاركة «بمتطلباتهم»، لا يعون أي معلومات تحتاجها الشركة حقاً.

أخيراً، فإن الشركات -المفتقرة إلى أي معرفة عن الزاد المطلوب- تقبل البيانات غير الدقيقة التي تحصل عليها من الزبائن، ثم تجعل

فرق التسويق والتطوير تقوم «بترجمتها» لجعلها أكثر فائدة. ولكن تفسير ذلك الزاد لا يقدم للعملية إلا المزيد من التفاوت والاختلاف.

على أي حال، يضمن الأسلوب السليم لتغذية الزبون الراجعة أن جميع المشاركين في عملية التغذية الراجعة يتحدثون باللغة ذاتها. وإن معرفة كيفية الحصول على هذه التغذية الراجعة، وكيفية تطبيقها سوف يساعدنا على تنمية أسواق جديدة بالإضافة إلى الأسواق الموجودة بنجاح.

أساسيات معلومات التغذية الراجعة

حددنا ثلاثة أنماط متميزة من مقدار الزاد التي تُعدّ أساسية لعمليات الابتكار وتنفيذها الناجح. لصنع منتج خارق، أو تقديم خدمة متميزة، أو لدخول ناجح إلى سوق جديدة، على الشركة أن تعرف:

1. ما الأعمال التي يريد الزبون أن تتحقق؟
2. النتائج التي يسعى الزبون للحصول عليها، عند إنجاز هذه الأعمال في مختلف الظروف.
3. العقبات التي تقف في طريق تبني منتج أو خدمة جديدين.

1- الوظائف التي يجب تنفيذها: مدخل أساسي لتحقيق النمو:

يشترى الزبائن -المستهلكون والشركات على حد سواء- منتجات وخدمات، عندما يحتاجون إلى مساعدة من أجل إنجاز عمل ما. فعندما يواجه الزبائن حاجة إزالة الطعام من أسنانهم، على سبيل المثال،

يمكنهم أن يشتروا فرشاة أو معجون أسنان أو خيوط تنظيف الأسنان. إن فهم أي عمل يريد الزبون تحقيقه مع منتج أو خدمة أمر دقيق لنجاح المنتج. ولكن تبقى إمكانيات تحقيق النماء الأقل وضوحاً، على أي حال، هي التي يمكن أن تنتج عن معرفة ما يؤيد، أو يساعد، الأعمال التي يريد الزبائن أداءها بالارتباط مع العمل الأولي الذي هو موضوع اهتمامهم.

تقديم حلول موجهة إلى أعمال إضافية كثيراً ما تؤدي إلى ابتكار منتج كاسح أو خدمة فريدة تُحدث ابتكاراً كاسحاً. على سبيل المثال، بدأت منتجات المشروبات تقدم منتجات لا تروي العطش فقط، بل تمكن المستخدمين أيضاً من الحصول على فيتامينات وأغذية وأعشاب، من شأنها تحسين الأداء في حالات معينة. فمشروبات سوبي SoBe، ومشروب الطاقة ريد بول Red Bull، وماء غلاسو Glaceau المدعم بالفيتامين تتوجه نحو الوظائف التي يريد الزبائن الحصول عليها مع مشروباتهم، عندما يريدون أن يطفئوا عطشهم بها؛ هذه المنتجات اليوم تمثل نسبة عالية جداً من مبيعات المشروبات.

غالباً ما يرغب الزبائن بمنتج، أو خدمة، يلبي أكثر من وظيفة واحدة في وقت واحد. مع هذا، تتجه الشركات إلى تركيز منتجاتها على وظيفة واحدة فقط؛ لأن الانكباب على الوظائف الإضافية يحتم تطوير كفاءات جديدة أو مختلفة أو تجاوز حدود الشركة أو المؤسسة. وفي حين إن تطوير هذه الكفاءات يتطلب بالتأكيد مهارات واستثمارات جديدة، فإن التوجه إلى تلبية جميع الوظائف أو الميزات، التي يحاول الزبائن أن يحصلوا عليها من منتج أو خدمة في ظل مجموعة من الظروف، يمكن أن يؤدي بالتأكيد إلى تحقيق أرباح كبيرة.

2- نتائج مرغوبة: المقاييس التي تقود الابتكار:

بالإضافة إلى الرغبة بالحصول على وظائف وخدمات أكثر، يرغب الزبائن أيضاً بالحصول على وظيفة نوعية محددة يجري إنجازها بفاعلية أكبر. تتمكن الشركة، بتقديمها الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، من تحقيق قيمة كبيرة. الخطوة الأولى في هذه العملية هي التقاط مقاييس، أو معايير القيمة، من الزبائن التي تحدد كيف يريدون أن يحدث أداء العمل، وما الذي يعنيه أن يحصلوا على عمل أو وظيفة جرى أدائها على نحو كامل وممتاز؛ نحن ندعو هذه المقاييس بالنتائج المرغوبة للزبون.

عند القيام بوظيفة التخلص من الطعام الذي يعلق بالأسنان، على سبيل المثال، قد يرغب الزبائن في :

- تقليل الوقت المطلوب لإعداد السن للتنظيف.
- تقليل الوقت الذي تستغرقه إزالة الطعام من الأسنان، التي يصعب الوصول إليها.
- تقليل عدد التمريرات التي ينبغي القيام بها لإزالة كل جزيئات الطعام العالقة.
- تقليل احتمال تعرّض اللثة لأي تخريش.
- تقليل احتمال حتّ السن.
- تقليل عدد الأسنان، التي لا يمكن الوصول إليها.
- تقليل الحاجة إلى تكرار عملية إزالة بقايا الطعام المطلوبة.

ينبغي أن نلاحظ أيضاً أن النتائج المرغوبة، عندما تُلتقط على نحو صحيح، تكون ثابتة على مدى الوقت، مما يفرقها عن أنماط المتطلبات الأخرى. الأشخاص الذين كانوا ينظفون أسنانهم في الخمسينيات، على سبيل المثال، أرادوا أن يقلصوا الوقت الذي يستغرقونه في إزالة بقايا الطعام من الأماكن الصعبة، وإنقاص احتمال تخرش اللثة كما هو الحال اليوم وفي المستقبل. للنتائج المرغوبة هذه الخاصية الفريدة؛ لأنها مقاييس أساسية مهمة للأداء المرتبط بإنجاز أي عمل أو وظيفة معينة. والحق أنها ستكون مقاييس فاعلة طالما أن الزبائن يريدون أن يحصلوا على العمل أو الوظيفة. ومن ثمّ، فإن معرفة النتائج التي يحاول الزبون الوصول إليها تعطي الشركة توجهاً قصيراً أو طويل المدى عند اختيار أي فكرٍ وتقنيات عليها اتباعها.

النتائج التي يجب أن تمثل التركيز على تحقيق التحسين المستمر، مع ذلك، تتغير مع الوقت مع تقدم تقنيات جديدة وتقنيات أفضل. عندما تندمج تقنية المقابض والفراشي المائلة في فراشي الأسنان، كمثال، سيكون المستخدمون أكثر سعادة بقدرتهم على تقليص الوقت الذي يستهلكه إزالة بقايا الطعام من أماكن يصعب الوصول إليها. ذلك كان يعني أن الفرصة لإيجاد قيمة جديدة على ذلك البعد قد تقلصت، وأن على المصنّعين تقرير النتائج الأخرى المهمة التي لم يلبوها على النحو المرضي المطلوب قبل قيامهم بإيجاد قيمة جديدة.

الحصول على الأشياء الجيدة:

يدور كثير من الجدل حول كيفية جمع زاد من الزبون بأفضل طريقة. يطري بعضهم منافع المقابلات الشخصية والجماعات المركزة، في حين يفضل آخرون البحث الإثنولوجي (العرقى)، والأنثروبولوجي (علم الإنسان)، أو البحث القائم على الملاحظة. في الحقيقة، لا يعتمد النجاح على الأسلوب المستخدم بل على معرفة ما الزاد الذي نريد أن نحصل عليه من الزبائن عند الانخراط في عملية جمع المتطلبات.

عندما استخدمت شركة AIG للتأمين والخدمات المالية الدولية -التي مقرها في الولايات المتحدة- أساليب الابتكار بحسب النتائج الخاصة بنا؛ لتحسين عروضها لخدمة عملائها في القسم الذي يمول المدفوعات الأساسية للأعمال التي تدفع أقساط تأمين كبيرة، اختارت استخدام مزيج من مقابلات شخص لشخص ومقابلات جماعية. قابلت AIG ثلاثين وكيلاً مالياً يستخدمون خدمات AIG و(أو) خدمات منافسيها، واستلزمها ذلك أربعة أسابيع لإنجاز العملية.

ركز الشخص الذي كان يجري المقابلات على مناقشة الوكلاء حول النشاطات المرتبطة بعمل تسوية حساب الزبون وإدارته. على سبيل المثال، كان يُطلب من الوكلاء شرح ما كانوا يحاولون الوصول إليه عند الحصول على إجابات على معلومات دقيقة، وإعداد اتفاقيات، وجمع الموافقات، وإدارة الحسابات المستحقة الدفع، وإرسال المدفوعات، ومراجعة السياسات المتبعة.

لتحديد نتائج العمل المرغوبة، يُعلم من يجري المقابلة العملاء كيف يفكرون في عملية إدارة كل نشاط من النشاطات المذكورة آنفاً

في أثناء يوم نموذجي وهم يحصلون على عروض من شركات تأمين مختلفة. على سبيل المثال، قد يُسأل العملاء السؤال الآتي: ما الذي يجعل عرض إحدى شركات التأمين أفضل من عرض شركة أخرى أو أسوأ، ولماذا؟ ما الخصائص التي تصف عرض الخدمة «المثالي»؟ بفرض أسلوب المناقشة هذا، كان من يدير المقابلة قادراً على جعل العملاء يقررون المعايير التي يستخدمونها لتقدير أداء عرض ما بالنسبة إلى غيره. هذه المعايير كانت النتائج المرغوبة للعملاء.

بدلاً من نسخ جميع المقابلات، ثم البحث عبر مئات الأوراق من أجل أنباء مثيرة، التقط المسؤول عن المقابلات النتائج في أثناء إجرائها بطبعها مباشرة على حاسوبه الشخصي، وتوثق من دقتها وتماها مع العملاء في الوقت ذاته.

كل جلسة كانت تنتهي بثلاث إلى أربع صفحات من البيانات التي كانت تصنف على أنها نتائج، أو أعمال، أو قيود. كانت تناقش أي التباسات مع العملاء وتوضح في أثناء الجلسة؛ لضمان عدم الحاجة إلى تفسير أو تعديل البيانات فيما بعد. وبعد عدة جلسات، تُجمع البيانات بعد استبعاد المعلومات المكررة. وفي النهاية، حصلت AIG على ما يقارب 75 بياناً أظهرت الطريقة التي كان الزبائن يقيسون بها القيمة عند وضع الحسابات وإدارتها.

كانت المعلومات الناتجة تُعطى بعد ذلك الأولوية وتُستخدم لإرشاد توليد الأفكار وتقدير المفاهيم، ما يؤدي إلى ظهور عرض خدمة جديدة. تأسست الخدمة في أواخر عام 2003، وهي تتضمن ميزات مبتكرة أكسبت AIG أعمالاً جديدة.

3- قيود: عوائق النجاح:

ثمة طريقة أخرى لإيجاد قيمة، وهي تتمثل بمساعدة الزبائن على تجاوز عوائق، تمنعهم من تنفيذ العمل. فكر، على سبيل المثال: كيف أصبحت شركة روش Roche سيدة السوق في إنتاج شرائح فحص سكر الدم بعد التعثر سنوات وراء جونسون أند جونسون Johnson & Johnson وقسم لايف سكان Lifescan التابع لها؟! شرائح لايف سكان، مثل غيرها من الموجود في السوق، كانت تتطلب من المستخدم وضع عينة الدم في أعلى الشريحة. إذا كان المصاب بداء البول السكري يعاني رجفة في يديه وتشوش الرؤية، فيمكن أن يكون هذا صعباً. وهكذا عندما يحتاج إلى استخدام المنتج سيكون من الأصعب عليه ذلك.

وجدت شركة روش فرصة في هذه المشكلة. في عام 1998، قدمت الشركة شرائح أكيو-تشيك كومفورت كيرف، التي كان لها نقطة محددة منقوسة، مما يسمح بوضع عينة الدم بسهولة، وهذا يمكن مرضى السكري من قراءة نتائج التحليل بسهولة حتى عند المعاناة من أعراض ذلك المرض. ساعد هذا الإنتاج المبتكر روش أن تأخذ موقع الريادة في السوق من جونسون أند جونسون صاحبة جهاز «لايف سكان» في نهاية 2003.

من الطبيعي أن تقف عدة عوائق في وجه استخدام منتج ما أو تبنيه. وتقرير عدم استخدام منتج أو خدمة ما -حتى إذا كانا يلبيان النتائج المطلوبة- يحدد طريقاً ثالثاً، وواعداً على الأغلب، للنمو المحتمل.

ابتكار متحول

عند التعامل مع عملية الابتكار يحتاج المديرون إلى لغة عامة، يناقشون بها المسائل، ويبنون تفاهماً مشتركاً. حالياً، يعرف قلة من موظفي أي شركة كل أو معظم الأعمال، التي يرغب الزبائن بالحصول عليها، أو النتائج التي يحاولون تحقيقها، أو الصعاب التي يحاولون تجاوزها. التحسين في عملية التطوير أمر محتوم عندما يكون لدى كل واحد في الشركة القدرة على الوصول إلى هذه المعلومات الثمينة، ويملك القوة التي تساعد على استخدامها لتحقيق القيمة المطلوبة للمستهلك.

سنة آراء مدهشة عن الابتكار

لورين غاري Loren Gary

لا تدع الرتابة تخدعك، سواء كان ذلك يتعلق بنوعية عمل الشركة، أم بموقعها، أم بخطط الإنتاج فيها. إن الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الرفيعة، مثل الاتصالات أو المجال البيولوجي، لا تحتكر الابتكار. في بعض الأحيان، قد تعلمنا بعض الشركات التي تعمل في الظل بعيداً عن بقعة الضوء الإعلامية، في القطاعات غير المصنفة العالية التقنية، دروساً مدهشة عن الابتكار.

في تسعينيات القرن العشرين، أدى الإنتاج الزائد عن الحاجة في صناعة الورق إلى تدهور الأسعار. وقعت شركة إنلاند بيبربورد أند باكجنغ (شركة التعبئة والتغليف المحلية) - وهي أكبر وحدة في تكتل أوستن Austin conglomerate Temple Inland ومقرها في إنديانا بوليس - في مأزق كبير. فبعض سنوي يبلغ نحو ملياري دولار،

وجدت إنلاند نفسها في وسط مجموعة من المصنعين، لا هي قادرة على أن تكون لاعباً أساسياً، ولا زعيمة على السوق. ولأن مستقبلها على هذه الشاكلة بات يتأرجح في ميزان القوى، قررت الجهة القيادية في الشركة تحدي الفرضيات الأساسية لنموذج عملها.

يقول المدير التنفيذي للشركة مايك سوليفان Mike Sullivan: «عدت الشركات الكبرى التي تكمل عمل بعضها بعضاً أن التنافس في الكلفة أمر مسلّم به. فنظام الحوافز لديهم يشجع على إنتاج أكثر كم ممكن من أطنان الورق، عبر تشغيل الطاقة العظمى للمصانع. إلا أننا تحدينا فكرة أن تحقيق أخفض سعر للطن يساوي ربحاً أكبر؛ لقد أردنا أن يخبر السوق المصانع: متى تعمل أكثر؟ ومتى تعمل أقل؟ لا العكس. ولكي نحسن نتائجنا، ونغدو القوة العظمى في السوق، كان علينا التفكير على نطاق أصغر، لذلك أوجدنا مناطق إقليمية يوجهها السوق تعمل كلاعبين مستقلين في صناعتنا. لقد غيرنا المقاييس من حساب الكلفة لكل طن إلى العائد على الاستثمار (ROI). هذه الحوافز دفعت مديري المناطق إلى اتخاذ مبادرات جديدة. وقمنا أيضاً بإعادة ترتيب قاعدة ممتلكاتنا بإغلاق أحد المصانع، ووضع آخر تحت إدارة تضافر مشترك، يقدم منتجات عالية القيمة لصناعة أخرى مختلفة؛ وقد حققت هذه التغييرات توازناً أفضل لسلسلة مزودي منتجنا.

في النهاية، قفزت الأرباح ثانية، وأكملت شركة إنلاند حديثاً طلبات بقيمة 900 مليون دولار، مما جعلها واحدة من قادة هذه الصناعة.

ولكن لا بد من القول: إن إستراتيجيتها تلك كانت تنطوي على قدر كبير من المخاطرة، خاصة في دورات الهبوط، وفقاً لما ذكره روبرت جيه توماس Robert J. Thomas - زميل قديم في معهد أكسنتشر للتغيير الإستراتيجي Accenture's Institute for Strategic Change - إذ قال: «لتخطي الأمر، كان على إنلاند أن تقلب كل شيء تقريباً 180 درجة - بدءاً من قوة المبيعات والطريقة التي كانت تعوضها، وصولاً إلى عملية الإنتاج. كانت الشركة تقوم بأشياء تحمل قدراً من المخاطرة، ولكنها مبدعة أكثر كثيراً مما كان يجري في سيليكون وادي».

يخرج الابتكار من أقل الشركات والأشخاص احتمالاً للابتكار

الدرس الذي علمتنا إياه شركة إنلاند هو واحد من الآراء المنافسة للحدس والبداهة حول الابتكار، التي جرى التطرق إليها في إحدى الندوات حديثاً، تحت رعاية منشورات كلية إدارة الأعمال في هارفارد. إليكم هنا بعض الآراء التي استخلصناها من تلك الندوة مدعومة ببعض المصادر الإضافية.

العوائق قد تحرض الابتكار أحياناً بدلاً من إعاقته

إن الوصول السهل إلى المال وعدم وجود ضغوط تتعلق بالوقت لا يضمن الخروج بنتائج مبتكرة. لقد قامت شركة إنلاند بحركة غيرت اللعبة، عندما كانت تحت نيران المدفع - حيث كان المال قليلاً، وكانت الحاجة إلى التصرف ملحة وفورية. في هذا الخصوص، يعلق راندي

كوميسار Randy Komisar - الحاضن الأول للمشروعات ومدير تنفيذي افتراضي، ومؤلف كتاب «الناسك والأحجية» (The Monk and the Riddle) - قائلاً: «في الشركات التي تعاني تعثراً بسيطاً، لكنه لم يظهر بعد في أسعار سوق الأسهم، وحيث لا يزال المستثمرون يبدون ثقتهم بها، هناك دوماً من يخرج إلى السطح بوصفه مديراً تنفيذياً جديداً، وهو مكبل الأيدي، ويُجبر على تحمل الأمر ومواجهته. غالباً ما تكون الشركات، خاصة الكبرى منها، أقدر على الابتكار عندما يكون ظهرها مستنداً إلى الحائط».

قد يكون عدم الشعور بالضغط الكافي هو مشكلة شركة مايتاغ Maytag عندما كانت تسعى للاستفادة من التقنيات السريعة التطور في مجال الأدوات المنزلية. أرادت مايتاغ أن تكون قادرة على الاستثمار إذا ما تبين أن أيّاً من تلك التقنيات يمثل اختراقاً ثورياً. وضعت هذه الشركة بيضها في عدة سلال، لتجنب المخاطرة المرتبطة بدراسة البدائل المختلفة بدقة وعناية وتقرير الرهان الأفضل، الذي عليها أن تركز عليه. ولكن هذه الإستراتيجية القليلة الخطر، التي كانت تضعها في منتصف السلم، قدمت لها نتائج متوسطة وضعيفة التأثير. يقول توماس معلقاً: «ربما قد عجل ذلك برحيل المدير التنفيذي لويد وارد Lloyd Ward من منصبه».

ابحث عن أشخاص سعداء ثم حرّضهم للدخول في مناقشة

«هناك دلائل كثيرة على أن الأشخاص المتفائلين هم أكثر مثابرة في أوقات الشدة»؛ هذا القول للبروفسور روبرت ساتون Robert I. Sutton

أستاذ مادة علم الإدارة وهندستها في كلية ستانفورد للهندسة، إذ يدير مشاركة مركز العمل والتكنولوجيا والتنظيم. إضافة إلى ذلك، ذكر ساتون في كتابه «أفكار غريبة قد تنجح» (Weird Ideas That Work): أنه عندما يكون الناس في مزاج حسن، فإنهم يكونون أكثر مرونة عن وعي منهم بذلك، إنهم «يولدون أفكاراً أكثر تنوعاً وكماً». ما إن تجد مجموعة من الأشخاص السعداء والمتفائلين يعملون معاً للخروج بفكرة للعمل، يتحتم عليك أن تشجعهم؛ كي يسألوا عن افتراضات وآراء بعضهم بعضاً. كتب ساتون عن أن الفكرة التي ما تزال «في مرحلة بدايتها، ولكن لم تثبت جدارتها بعد، يكون عندها التضارب البناء في الآراء حولها ضرورياً وحاسماً، من أجل تطوير القيمة التي تحملها واختبارها». للاختلاف البناء سمات دامغة، بحسب قوله، وهذا يتجلى عندما يتناقش الناس المعنيين حول «الأفكار بدلاً من الأمور الشخصية أو العلاقات الخاصة».

الابتكار ليس ظاهرة تعم الشركة بأسرها

يقول توماس: «في عدد كبير من الشركات التي تركز على أن تكون الأولى في تقديم تقنية جديدة إلى السوق، فإنه عندما تُعرف تلك التقنية يميل الأداء على مستوى الشركة كلها إلى التراجع إلى مستويات أقل من المقبولة. مع ذلك، يمكنك أن تجد حتى في الشركات الموجودة التي تبدو باهتة جيوباً للابتكار الذي يحدث من دون سبب واضح». بعبارة أخرى، بدلاً من الإصرار على أن الإبداع أمر بعيد، بعد السماء عن الأرض،

في كل أوقات شركتك وكل أقسامها، احتفل به وأعلنه على الملأ عندما تصادفه. يتابع توماس قائلاً: «الأعمال والمهام مثل اليراع، فهي تومض في السماء بعض الوقت، ثم تتلاشى، ثم لا تلبث أن تظهر في مكان آخر من الشركة».

الحل ليس في متناول اليد دائماً

يشير منظر الأنظمة بيتر سينج Peter Senge إلى أن معظم الشركات قد باتت أسيرة نجاحها، فهي تستمر بمحاولة عمل الأشياء نفسها، التي نجحت معها في الماضي، برغم أن الظروف تكون قد تغيرت، وأصبحت تتطلب منها شيئاً مختلفاً. لهذا السبب، فإن حل أي مشكلة تواجهنا لا بد وأن يأتي من خارج الشركة.

في أوائل القرن العشرين، كانت شركة ديبون DuPont تتخطى بشأن ما عليها أن تفعله بعد أن توسع حجم العمل، وأصبح أكبر من قدرة مؤسسيها على التعامل معه، خاصة عندما لم يكن لدى المؤسسين عدد كاف من الأقارب لمعاونتهم في إدارة الشركة. وللغرابية، فقد أتاها حل تلك المشكلة من شركة جنرال موتورز بزعامة ألفرد سلوان Alfred Sloan. ومع ذلك، فقد أدى نجاح جنرال موتورز نفسها إلى بروز مشكلة تتعلق بالإدارة الجماعية، إذ كيف تحقق ازدهاراً سريعاً من دون وجود بنية إدارة مركزية؟ في هذا الخصوص يقول توماس: «الحل لتلك المشكلة الذي ظهر في السبعينيات لم يأت من جنرال موتورز نفسها، وإنما من شركات مثل بولارويد Polaroid وهيلويت باكارد Hewlett

Packard وديجيتال Digital. وكذلك، فإن المشكلة التي واجهتها شركة بولارويد، في محاولة امتلاك عملية تطوير منتجها كله، ومحاولة أن تكون هي مصدر الابتكار لمنتجها، جرى التعامل معها بنجاح عن طريق شركة سيسكو Cisco، التي تكتسب الابتكار عبر شراء الشركات المبتكرة».

انظر خارج أسوار مؤسستك عندما تتشد حلاً مناسباً. لقد وجدت شركة إنلاند الإلهام المطلوب عندما قامت بحركتها التي غيرت قواعد اللعبة في تاريخ شركات النفط مثل شركة موبيل Mobil وشركة إكسون Exxon، اللتان عرفتاً كيفية إدارة عمليات الإنتاج وتحسينه بدلاً من جعل تلك العمليات هي التي تقودهما. ومع سير عملهما استطاعتا أن تحولاً عملهما المحلي إلى محطة عالمية لتوليد الطاقة الكهربائية.

أمض مزيداً من الوقت في شحذ قدرتك على التوقف

في الوقت المناسب، لا في محاولة خفض معدل فشلك

في أغلب الأحيان، تقوم الشركات باتخاذ إجراءات تجعل من الـ R&D منتجة أكثر. قد تكون هذه الخطوات مفيدة لها، إلا أن هناك حقيقة أساسية تتمثل، بحسب قول ساتون: بأنك «إذا أردت تحقيق ابتكار يجب عليك عندئذ تحمّل نسبة الفشل العالية». إن الاستخدام الأمثل لوقتك قد يكون عبر ضبط قدرتك التنظيمية على وأد المشروعات غير الواعدة في أبكر وقت ممكن من العمل. تعطي بعض الشركات الفرق التي تقود الابتكار لديها حوافز لإدارة نفسها بنفسها وضبطها. إذا قرر فريق في شركة الصناعات الدوائية نوفارتيس Novartis يعمل على

تطوير مركّب ما أن العمل لا يسير بالاتجاه الصحيح، فإنه يحصل على مكافأة؛ لأنه عرف كيف يضغط على زر التوقف عن متابعة مشروعه في الوقت الصحيح. يقول ساتون: «عليك بالطبع في أوقات مختلفة من عملية الابتكار أن تلغي بعض الأفكار من دون أن تلغي الناس». وهنا يتجلى كيف أن وجود أشخاص متشائمين في الفريق أمر عديم الجدوى. يتابع ساتون قوله: «إن أساليب دعم العمل الروتيني -النشاطات المتوازنة والمتجانسة التي هي من صميم الممارسات المقبولة للإدارة- هي أسوأ ما يمكن أن تقوم به من أجل الابتكار. والطريقة الوحيدة للحصول على ابتكار هي عبر تحمّل كثير من الاختلاف وعدم التوازن البناء».

لقراءة المزيد

«أفكار غريبة قد تنجح: 11/2 ممارسة لتعزيز الابتكار وإدارته ودعمه» بقلم: روبرت ساتون (2002، فري برس).

تطبيق إستراتيجيات الإبداع

إن تقرير كيف وأين يمكن إيجاد الأفكار الجديدة هو الخطوة الأولى في الابتكار والتجديد. تقدم المقالات الواردة في هذا الفصل تنوعاً في الإستراتيجيات التي تهدف لتحفيز الأفكار الجديدة ودعمها. وسوف نرى أن أكثر المبتكرين مهارة يتطلعون في الوقت نفسه إلى داخل شركاتهم وخارجها من أجل الأفكار الملهمة.

يتشارك بعض صنّاع السيارات، على سبيل المثال، مع الممولين ومع فرق البحث للبقاء على اطلاع على تقنيات نواقل الحركة وخلايا الوقود الحديثة. إن تحليل عروض الشركات المنافسة يمكنه أيضاً أن يولّد الأفكار. فمثلاً، إذا كانت إحدى الشركات المنافسة تقوم بتقديم إنجازات وميزات على نحو أكبر مما يريده الزبائن أو يستطيعون استخدامه، يكون عليك هنا الاستفادة من هذا الوضع، لتقديم المنتج الملائم تماماً له، الذي تتجه شركتك.

ولتحفيز أفكار جديدة ضمن الشركة التي تنتمي إليها ، عليك القيام بتعزيز ثقافة تشجع الأشخاص على خوض المجازفات، وعلى التعلم من النجاح والفشل في أثناء قيامك باختبار الأفكار الجديدة. قم بانتهاز الفرص لدمج التحسينات الإضافية في منتجاتك الموجودة والخدمات التي تقدمها.

القواعد الجديدة للبحث والتطوير

هنري تشيزبروغ Henry Chesbrough

كان يجري، منذ عهد قريب، النظر إلى البحث والتطوير (R&D) الداخلي على أنه ميزة إستراتيجية. تقوم الشركات الكبيرة، مثل ديبون DuPont، وميرك Merck، وآي بي إم IBM، وجنرال موتورز GM، وإي تي أند تي AT&T، بمعظم الأبحاث المتعلقة بصناعاتها الخاصة بها، وتكسب معظم الأرباح أيضاً. واليوم، وبالرغم من أن الشركات الصناعية قامت بصرف أكثر من 189 مليون دولار على البحث والتطوير عام 2002، فإن عدة شركات رئيسة غير راضية عن استثماراتها فيهما.

لماذا؟ قامت الشركات، على نحو شديد، بتخفيض ميزانياتها المتعلقة بجهود البحث والتطوير؛ وذلك لتظهر للمساهمين، مدفوعة بالضغط المتزايدة، عائد رأس المال. أصبحت المراكز القوية للبحث والتطوير، مثل الموجودة في مخبر بيل Bell Labs مجرد ظلال لوجودها السابق. وفي

الحقيقة، فإن معظم مخابر الأبحاث الصناعية الأولى للقرن العشرين كانت قد تراجعت عن مهمتها التاريخية المتمثلة بالاكشافات العلمية.

والأكثر من ذلك، تجد الشركات أن كثيراً من الأفكار الواعدة تتسرب من المختبرات الداخلية إلى الأسواق الخارجية. يدير مركز أبحاث كزيروكس بالو ألتو (PARC) مختبر أبحاثه طبقاً لأفضل الممارسات التي تُجرى اليوم. ولكن بعضاً من أفضل الأفكار التي تبتكرها تُطرح جانباً وتُستبعد؛ لأنها لا تتناسب مع عمل الطابعات والناسخات. وفي النهاية، فإن عدداً بسيطاً من تلك الأفكار يصبح عروضاً عامة أولية ناجحة جداً؛ فالتحول إلى رأس المال في الأسواق المشتركة، وفي نقطة محددة، كان أكبر من كزيروكس التي لم تحصد أي جائزة.

لكن الخطأ القاتل هو القيام بالتوقف عن الأبحاث الداخلية. فليست الاكتشافات الداخلية هي فقط مصدراً للمزايا التنافسية، بل بإمكانها أيضاً توليد خصائص فكرية قيّمة ومصادر للإيرادات. فمثلاً، ربحت شركة «آي بي إم» 1.9 بليون دولار عبر منحها براءات اختراع وامتياز وحقوق ملكية عام 2001، وقد ساعدتها أبحاثها الداخلية على إحراز الريادة في الأسواق ذات الأنظمة المشتركة والمتكاملة المتنامية على نحو سريع.

هناك حاجة إلى مقاربة أكبر نحو الخارج فيما يتعلق بالبحث والتطوير. فليس عليك فقط النظر إلى استخدام التقنيات الخارجية في البحث والتطوير الداخلي، ولكن عليك أيضاً أن تحدد الطرق التي

تستطيع الشركات الأخرى عبرها استخدام تقنياتك في أعمالها. وهذا المدخل، الذي أدعوه الابتكار العام، يضع مجموعة جديدة من المطالب حول البحث والتطوير ويغير القواعد المتعلقة بلعبة الابتكار.

التوجه إلى ما وراء التفكير في «لم يجرِ ابتكاره هنا»

إن القيام بتصنيف المنتج على أنه «لم يجرِ ابتكاره محلياً»، في العصر الذهبي للبحث والتطوير الداخلي، دلّ على تميز التقنية المتطورة في الداخل، وعلى مخاطر الاعتماد على الممولين الخارجيين فيما يتعلق بالنواحي المهمة من المنتج الذي يخصّك. وبالعودة إلى ذلك الوقت، فإنه من أجل تطوير منتج مركّب على نحو فاعل وتسويقه، من الأفضل لك القيام بكل ذلك الأمر بنفسك. قامت الشركات ببناء خزانات عميقة من الخبرات الداخلية الواسعة والمتنوعة، واستخدمتها من أجل تطوير العناصر المهمة المطلوبة. فهكذا قامت GM بتشيد سياراتها، وIBM ببناء الهيكل الأساسي لحواسيبها، وXerox بعمل طابعاتها وناسخاتها، وAT&T بنظام الهاتف في أمريكا.

وفي العصر الحالي، يجري تجاهل التفكير في مثل هذه الطريقة، فالأشخاص الحاذقون أصبحوا أكثر تحركاً من قبل، وهم يقومون بنشر التقنيات والمعرفة إلى الشركات الأصغر والأحدث. أصبحت المعرفة المفيدة أوسع انتشاراً: فالشركات التي لديها أقل من 1 000 موظف كانت تقدم أقل من 5% لنفقات البحث والتطوير عام 1981، أما اليوم فهم يقدمون أكثر من 20%. والشركات الكبرى، التي لديها أكثر من

2500 موظف، والتي اعتادت تقديم أكثر من 70% من البحث والتطوير الصناعي، هي اليوم تقوم بتقديم نحو 40%. وباختصار، يبدو أن هناك تخفيضاً في التكاليف بمقياس هذه الأيام للبحث والتطوير. وبالنتيجة، فإن فكرة «لم يجر ابتكاره هنا» قد حظيت بمعدل مختلف تماماً. وهي الآن تفيد بما معناه «بدلاً من إعادة ابتكار العجلة، قم باستخدام عجلة جيدة جداً لصنع مركبة أفضل».

وعندما تقوم الشركة بقبول فكرة أهمية استخدام التقنية الخارجية، فإن التركيز على البحث والتطوير الداخلي يتغير من التعمق داخل النظام إلى التوسع والتكامل مع باقي الأنظمة. وبينما قامت مختبرات أبحاث المدرسة القديمة بتطوير تقنيات جديدة من القاع، فإن على مختبرات الابتكار المفتوح أن تمعن النظر في الأجواء الخارجية للجامعات، والشركات الحديثة، والمنافسين، وغيرهم؛ وذلك من أجل تعرف التقنيات الواعدة للاستخدام الداخلي. ويجب عليها أيضاً أن تقوم بتطوير هندسي قادر على دمج تلك التقنيات الخارجية، بطريقة أسهل، في أنظمتها الداخلية المعقدة.

على سبيل المثال، لا يحاول صناع السيارات إعادة ابتكار العجلات بأي طريقة، فهم يقومون بالتشارك مع الممولين والباحثين؛ وذلك للبقاء على قمة تقنيات ناقل الحركة وخلية الوقود الحديثة. وتركز فرقهم الداخلية على توحيد التقنيات ودمجها التي يرون أنها تنبثق من قاعدة ما يزودونه. وعبر استثمار النماذج المطورة باستخدام الحاسوب ومحاكاة التقنيات، فهم قادرون على تقليص الزمن اللازم لتقديم

تصاميم جديدة ولإجراء الاختبارات بمجموعة لا تحصى من القطع التي تدخل في تركيب السيارة. تقدم هذه الخبرة تبريراً متواصلاً للاستثمار الداخلي في البحث والتطوير. فشركة تويوتا، التي تشتري الأجزاء والقطع المتوافرة نفسها لأي صانع سيارة، تستخدم مهارتها في توحيد الأنظمة وتكاملها؛ وذلك لصنع سيارات أفضل من تلك التي يصنعها منافسوها من تلك القطع نفسها.

تستطيع الشركات أيضاً دعم التقنيات الخارجية من أجل تعزيز مجموعة قيمها. تقوم شركة ميرك Merck بالاستثمار في الشركات المبتدئة المنهمكة في معالجة القصور الحاصل في عملية تطوير الدواء لديها. وتركز مثل هذه الشركة على القيام بتوظيف الأطباء ومرضاهاهم لاختبارات طبية. وتركز شركات أخرى على عمليات أتمتة تقارير إدارة الطعام والدواء الأمريكية FDA. حتى إن القيام باختصار شهر أو اثنين من الوقت اللازم لإنجاز هذه المهام يطيل عمر الترخيص الفاعل لأدوية شركة ميرك، مما يعني ملايين الدولارات. وعلى نحو مشابه، فإن شركة ميتروبوليتان للتأمين على الحياة قامت بنقل عمليات مكاتبها الخلفية الخاصة بمعالجة مطالب تحصيل التأمين إلى شركة خارجية. إن تقنية الباعة الحديثة وحجم المطالبات المرتفع (من التعامل مع مطالب الشركات الأخرى) قد أديا إلى انخفاض أسعار شركة ميتلايف MetLife للتأمين.

مكافحة فيروس «لا يباع هنا»

إن رفع درجة استخدام التقنيات الخارجية ما هو إلا نصف معركة البحث والتطوير. أما فيما يتعلق بالنصف الآخر، فما عليك إلا أن تترك الشركات الأخرى تضع أفكارك أنت في الخدمة. وهنا، فإنك ستواجه فيروس «لا يباع هنا» أو بمعنى آخر (ليس للبيع)، وهو يشبه فيروس «لا يجر ابتكاره هنا» الذي ينقل العدوى إلى العديد من أقسام البحث والتطوير.

إن التفكير المصاب بفيروس «لا يباع هنا» يقول: «إن لم نقوم ببيعه في قنوات البيع الخاصة بنا، فلن نفسح المجال لأحد آخر كي يقوم ببيعه». عندما يؤكد الأشخاص المهتمون بالسوق والمبيعات أنه يجب عليهم الحصول على الاستخدام الحصري لتقنياتك وأن يقوموا بحصر التقنية بقنوات التوزيع التابعة لشركتك، فإنك تعرف أن فيروس «لا يباع هنا» قد أصاب يديك. وبالرغم من أنه قد يبدو من المنطقي إعطاء مبيعاتك المتداولة وتنظيم التسويق الاستخدام الحصري لأفكارك، فإنه من المستبعد أن تقوم هذه الطريقة بإيصال القيمة كما يجب. فإذا كانت إحدى الشركات تقوم بصنع أحد العناصر ومن ثم استخدامها في منتجها الخاص، فإن بإمكانها غالباً القيام بتقليص نفقاتها؛ وذلك بترك الشركات الأخرى تشتري ذلك العنصر من أجل استخداماتها.

فعلى سبيل المثال، أخذ أستوديو بيكسار Pixar لأفلام الرسوم المتحركة (الأنيميشن) الريادة في استخدام برمجيات ريندرمان؛

وذلك لصنع أفلامها الحاصدة للجوائز. ولكن أستوديو بيكسار قام أيضاً ببيع برمجيات ريندرمان للشركات الأخرى، التي استخدمتها لأغراض متنوعة خاصة بالمحاكاة بواسطة الحاسوب. إن أمراً كهذا يعني توزيع النفقات الثابتة للعناصر على أعداد متزايدة. وعلى نحو أكثر دقة، فهي تجبر المنتج (أفلام بيكسار) على التنافس في قيمتها الإضافية بدلاً من الاعتماد على التصرف الحصري بالعناصر. بعبارة أخرى، إذا كان بإمكان المنتج تبرير قيمته المضافة، فهو يستطيع الاستفادة من الكلفة المنخفضة للعنصر، وإذا لم يكن بإمكانه ذلك، فقد حُكم على العنصر العمل على النحو المحدود، الذي يستطيع تحقيقه من قبل زبونه الداخلي.

ويمكن أن يكون ترخيص الامتياز الكامل دالاً على إحضار أفكارك؛ لتؤثر على نحو أوسع في فرص العمل. ولا يمكن القيام بعمل مثل هذا الترخيص بكلفة إضافية قليلة فقط، ولكن يمكن أيضاً إيجاد إيراد ومنفعة إضافيين ومهمين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات التي تمنح ترخيصاً لأفكارك ربما تحتاج أيضاً إلى طلب المشورة من أجل أفضل استخدام لتلك الأفكار، مما يعني إيجاد تيار إيراد آخر بجانب المبلغ الأولي المدفوع مقابل الملكية أو الامتياز. وبفتح مثل هذا التيار فإنك ستكون قادراً على تبرير استثمار ابتكارك عندما يقوم الآخرون بتخفيض المبالغ التي يدفعونها لك.

وفي عالم تكون فيه المعرفة والمهارات مقسمة على نحو واسع لن يكون بإمكانك الافتراض أن أفضل الأشخاص في مجالك يعملون معك

ومن أجلك. وليس بإمكانك أيضاً افتراض أن شركتك تحتكر أفضل التقنيات أو أفضل الطرق لاستخدام الأفكار. إن القيام بفتح عملية ابتكارك لتشمل أفكار الآخرين وأعمالهم هي الطريقة الوحيدة لجعل هذه الحقائق الجديدة تعمل لمصلحتك.

الأداء، الملاءمة، السعر ما سلعتك المميزة؟

سكوت د. أنطوني Scott D. Anthony

وكليتون م. كريستنسن Clayton M. Christensen

في حزيران الماضي، كانت هناك مقالة في الصفحة الأولى من جريدة «وول ستريت» تصف قيام دار النشر بارنز ونوبل Barnes & Noble بإنتاج خط من الكتب بأنه يصف صدمة في عالم النشر. مكنت جهود «بارنز ونوبل» المستهلكين من شراء مثل هذه الكتب الكلاسيكية، كرواية «موبي ديك» (Moby Dick) للمؤلف ميلفيل، ورواية هاوثرن Hawthorne «الحرف القرمزي» (The Scarlet Letter)، على أنها مطبوعات عالية الجودة، بالإضافة إلى ثمنها المنخفض الذي قد يصل في بعض الأحيان إلى أقل من 50% من الثمن، الذي سيقومون بدفعه للكتاب نفسه من دور نشر أخرى، مثل «بيرتلزمان» أو «بينغوين». تأمل دار النشر «بارنز ونوبل» أن تقوم بمحاكاة النجاح الذي أحرزته مراكز التسوق الضخمة،

وتجار التجزئة الكبار الذين قاموا باستخدام إستراتيجية السلعة المميزة؛ من أجل الحصول على الأهمية وعلى مساحات على رفوف المبيعات بعيداً عن شركات إنتاج السلع المميزة.

تُرى هل من المفروض أن يكون هذا التصريح قد سبب مثل هذا الخوف؟ إن الجواب المؤكد، وعبر رؤيتنا النظرية للإستراتيجية والابتكار، هو نعم. فأعمال «بارنز ونوبل» تدل على أن الظروف، ضمن مجال النشر، قد تغيرت؛ بمعنى أن المقدرة على التقاط القيمة عبر السلعة المميزة ذات العلامة التجارية سوف تنتقل، على نحو متزايد، من دور نشر مثل هاربركولينز HarperCollins، وهوغتون ميفلين Houghton-Mifflin إلى أقتية تقوم بتخزين الكتب وبيعها.

سيطلق معظم المراقبين على هذا التطور اسم (بيع السلعة)، وسيقومون باستخدام الكلمة على أنه وصف للعملية التي تؤدي إلى عدم تمكن الشركات من تنويع منتجاتها وخدماتها بطريقة تدرّ الأرباح. وفي الحقيقة، فإن شبح تحويل المنتج إلى سلعة يسبب الرعشة في جسد أي مسؤول تنفيذي -وحرى به أن يسببها. لقد استخلص المتنافسون، عبر التاريخ، كيفية التنافس حتى مع أكثر المنتجات والخدمات اختلافاً.

ولكي تتجنب مثل هذه التهديدات، قامت شركات عدّة باستثمار قدر كبير من المال والوقت في تكوين علامات تجارية مميزة قادرة على حمل السمة الأمثل ودمجها في التسعيرة الأمثل أطول مدة

ممكنة - على نحو فاعل. وعلى كل حال، فإن القوى نفسها التي تسبب تحويل المنتج والخدمة إلى سلعة تعجل بيع المنتج ذي العلامة التجارية على أنها سلعة.

ولكن هناك وجه آخر لعملية بيع السلعة، فالقوى التي تسبب بيع المنتجات والخدمات على أنها سلع تتسبب أحياناً، باستمرار، بكساد سلع أخرى. والكلام ينطبق على الأصناف ذات العلامة المميزة، فعندما تتوقف إحدى مجموعات العلامات المميزة عن تقديم القيمة، فإن مجموعة أخرى من سلسلة الصناعة نفسها ذات القيمة في مرحلة أخرى من القيمة المضافة تبدأ بعمل مكانة لها.

تقدم هذه المقالة نموذجاً يستطيع المديرون استخدامه لفهم القوى، التي تسبب تراجعاً في قيمة العلامة المميزة، ولتحديد أين يمكن أن تظهر الفرص في سلسلة القيمة؛ لصنع علامة تجارية مميزة جديدة، أو لإحياء علامات مميزة موجودة من جديد.

وباختصار، نحن نقترح ثلاثة أنواع مختلفة للعلامات التجارية المميزة:

1- علامات الأداء.

2- علامات التلاؤم.

3- علامات الأسعار.

إن المغالاة في تقديم منتجات ذات ميزات زائدة للزبون، أي: تقدّم أداءً أكبر مما يستطيع المستهلك الاستفادة منه، يؤدي إلى هجرة علامات الأداء المميزة من منتجي السلع إلى مزودي عناصرها. ثم إن المغالاة تهيب فرصاً لتجار التجزئة؛ كي يقدموا علامات تجارية مميزة من حيث تحقيق التلاؤم (مع حاجات الزبون) ومن حيث الأسعار.

كيف تبدو العلامة التجارية المميزة من منظار الابتكار

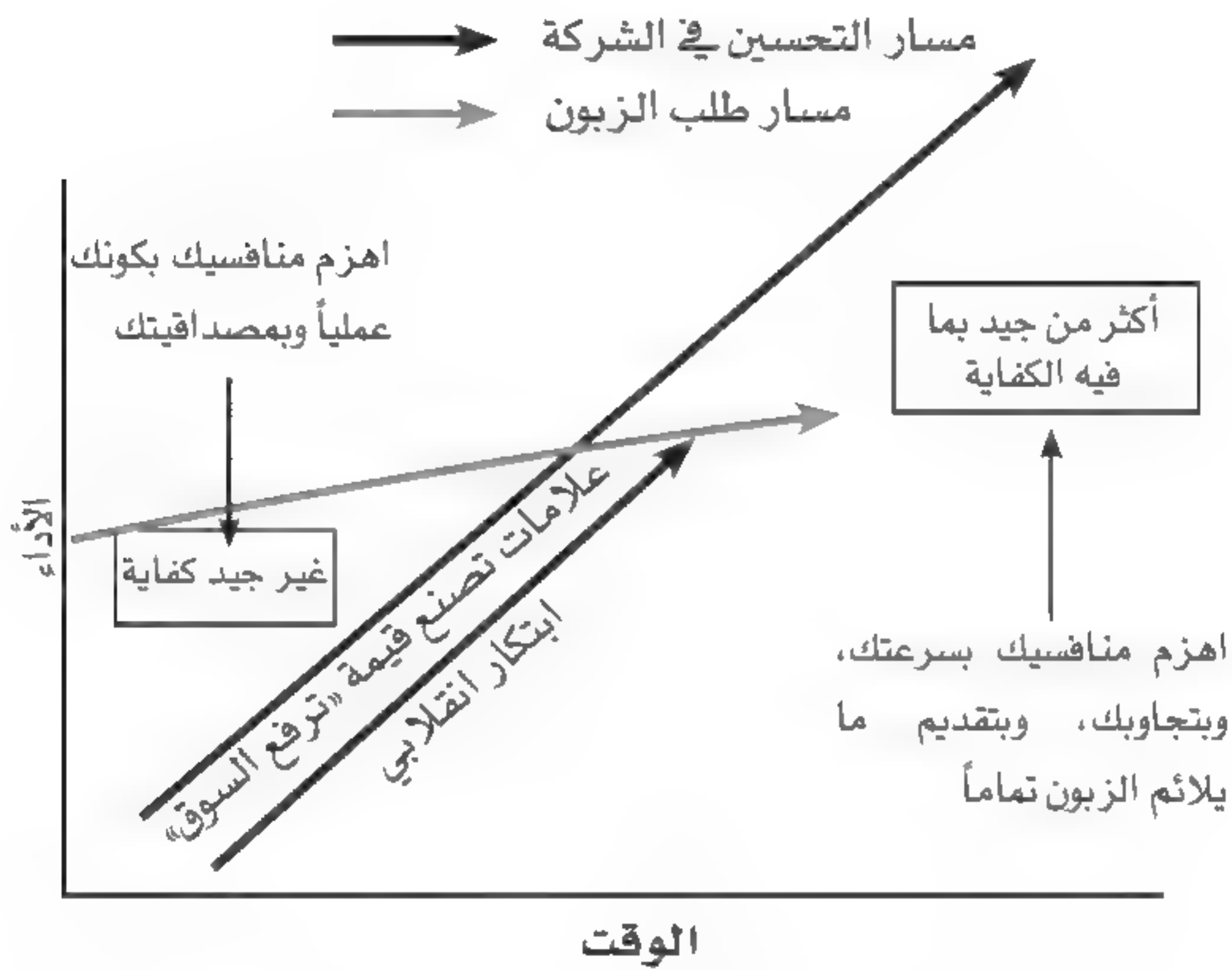
الثوري الذي يحدث انقلاباً على النماذج السابقة

وكما هو الحال في العديد من الأمور المتعلقة بالإستراتيجية والابتكار، فإن نموذج الابتكار الثوري المربك يساعد على التخيل كيف ولماذا يكون بالإمكان بناء قيمة للمنتجات والعلامات التجارية، وكيف يمكن جعلها تتراجع. يقوم النموذج المبين في الشكل حول «العلامة التجارية ونموذج الابتكار الثوري المربك» بوصف منحى سرعة التقدم التكنولوجي لتجاوز قدرة المستهلكين على الاستفادة من هذا التقدم. ومن أجل أن تكون هذه المناقشة هادفة، فهناك عنصران مهمّان من النظرية يجب إلقاء الضوء عليهما.

أولاً، تميّز النظرية بين طرفين جوهريين، فعلى الجانب الأيسر من الرسم البياني نجد أن فاعلية المنتجات والخدمات ليست جيدة

بما يكفي لمواجهة متطلبات المستهلك. وعلى الجانب الأيمن من الرسم نرى أن فاعلية المنتجات والخدمات أكثر من جيدة لمواجهة متطلبات المستهلك.

العلامة التجارية ونموذج الابتكار الثوري الانقلابي



يعتقد العديد من المبتكرين أن التركيز على جودة المنتج والقيام بصناعة أفضل ما يمكن من المنتجات - هو المفتاح لإيجاد علامة تجارية مميزة. وهذا صحيح في بعض الحالات، فبإمكان الشركات تقديم أسماء سلع مميزة قيّمة للمنتجات فيما يتعلق بأدائها، حتى إن كانت لا تتمتع بجودة كافية لإيصال الفاعلية والجدارة التي يحتاجها المستهلكون. وبكلمات أخرى، بإمكان الشركات إيجاد علامات قوية

مميزة عندما تكون على الجانب الأيسر من نموذج «العلامة التجارية، ونموذج الابتكار الثوري المربك»، وعندما يرتفعون بالسوق باتجاه المستهلكين الراغبين بالحصول على أكثر من المنتجات المتوافرة. يمكن للعلامة المميزة والمصنعة بحرفية عالية أن تدخل وتسد بعض الثغرات القائمة بين ما يحتاجه المستهلك وما يخشى الحصول عليه إذا ما قام بشراء المنتج من مزود ليس ذائع الصيت.

قامت شركة ليفي شتراوس وشركاه Levi Strauss & Co بصقل اسم العلامة التجارية لسراويلها المصنوعة من الجينز في أثناء المدة، التي كانت الملابس فيها ليست على درجة كافية من المتانة، لتحمل العمل الوعر. وقام بروكتر وغامبل Procter & Gamble بإنشاء صنف مميز من معجون الأسنان هو «كرست»، الذي أصبح علامة رائدة في وقت كان فيه القليل من الأشخاص يقتنعون بإمكانية حماية أسنانهم من النخر. والسبب نفسه، فإن أصناف الطعام المميزة، مثل بيردز آي Birds Eye، وخضار غرين جيانث Green Giant، ولحوم سويفت بريميم Swift Premium، ورقائق الحبوب من كيلوغز Kellogg's قد ظهرت عندما كانت الجودة والثبات في طريقة إنتاج المصنع للأطعمة متقلبتين، وكان الفساد شائعاً. هذه كلها أمثلة عن علامات الأداء المتميز التي تأسست وأصبحت راسخة في مرحلة «ليس جيداً بما فيه الكفاية» من تطور الصناعة.

تتابع الفرص وجودها لإنتاج علامات الأداء المميزة حين لا يكون الأداء على درجة كافية من الجودة. فمثلاً، إذا أخذنا بالحسبان إمكانية إيجاد علامة تجارية مميزة في عالم تجارة العقارات، فالإشارة إلى اسم

أعظم شركات إدارة العقارات يستدعي صوراً للأشخاص الذين يقومون بابتزاز كل قرش من المستأجرين، وتثبيت الأسعار الأدنى للملاك بدافع الحسد. فلا أحد منهم راضٍ عن لطف المالكين وإخلاصهم وأهليتهم بالثقة، وربما يمثل هذا مسرحاً هائلاً لتأسيس علامة تجارية مميزة.

عندما لا يكون الأداء جيداً بما فيه الكفاية يجب على الشركات القيام بالتنافس عبر تقديم أفضل ما يمكن من المنتجات. على كل حال، إن تأكيدنا أن تحقيق علامة تجارية للأداء المميز يقدم قيمة فقط في الظروف، التي لا يكون فيها الأداء على درجة كافية من الجودة، يعني أن علامة الأداء المميز تبدأ بفقدان قدرتها على إيجاد القيمة عندما يصبح الأداء جيداً أكثر من اللازم، وهذا يقود إلى المضمون الثاني المهم لهذا النموذج.

وكما رأينا في «ورطة المبتكرين» و«حلول المبتكرين»، فإن الشركات تقدم ابتكارات على نحو أسرع من التغيرات الحياتية للأشخاص، ولذلك فإن الأمر الذي ليس على درجة كافية من الجودة اليوم يصبح أكثر من جيد في الغد. ويطلق على هذه العملية تجاوز الهدف أو «المغالاة في الجودة»؛ وذلك لأنها تقوم بإيجاد حالة أكثر من جيدة، وهي تتسبب بإطلاق عملية تحويل المنتج إلى سلعة. وإذا لم يكن هناك مغالاة، فإن الزبائن يكون لديهم رغبة دائمة في دفع المال مقابل الأداء المحسن.

كيف تستطيع الدلالة على حصول مغالاة، وما مضمونها؟ يفقد زبون المنتج المبالغ فيه رغبته في دفع مبالغ أكبر مقابل تحسينات عرف قيمتها سابقاً ودفع ثمنها؛ ففي لغة الاقتصاد، هم ينالون منافع

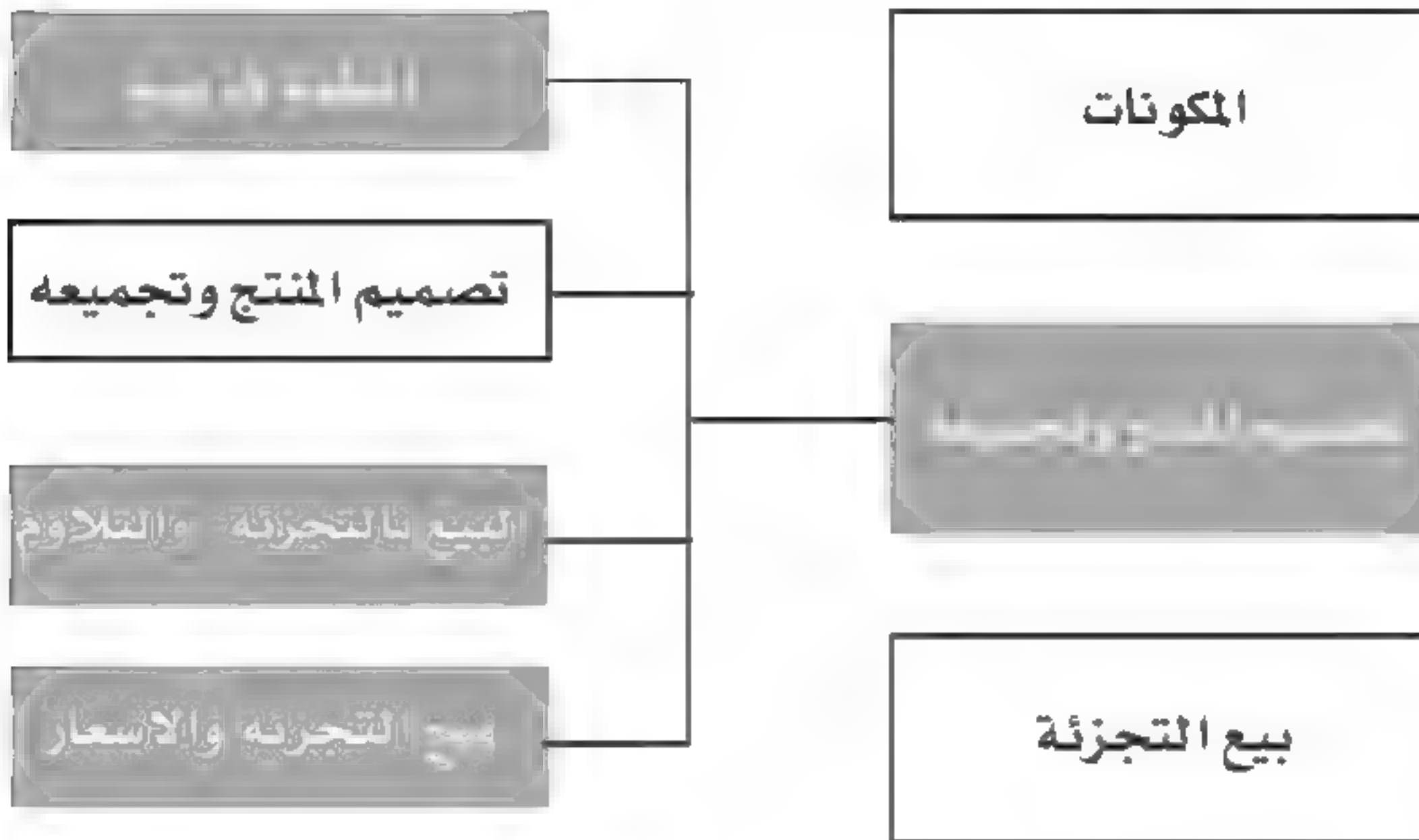
هامشية متناقضة عبر تعزيز المنتج. تضيف الشركات صفات إضافية لا تُستخدم مطلقاً. وهنا يبدأ الناس بالتذمر من الأمور التي كانوا يقومون بتجاهلها في الماضي، مثل: «هذا المنتج شديد التعقيد» أو «إنه باهظ الثمن».

عندما تكون هناك مغالاة في إضافة المزايا، وعندما يصبح أداء فئة من المنتجات من قبل مزودين متعددين أكثر من كاف على نحو صريح، تصبح العلامات أقل قدرة على طلب أسعار أعلى. وهنا تفقد علامات الأداء المميز قدرتها على تثبيت الأسعار المرتفعة مع الزبائن الموجودين في صفوف السوق التي يقل فيها الطلب، وتبدأ قيمة البضائع المميزة بالانحسار شيئاً فشيئاً. يدلّ نموذج «العلامة التجارية ونموذج الابتكار الثوري المربك» على ذلك، مبيّناً أن احتمال أن تجني الاستثمارات المدفوعة في بناء علامة الأداء المتميز الثمار المنشودة أقل، عندما «يهبط السوق» من أجل الزبائن غير المتطلّبين.

يفترض الأشخاص، غالباً، أنه عندما يصبح السعر موضوع اهتمام الناس، تكون اللعبة قد انتهت، ويبدأ تحول المنتج أو العلامة إلى سلعة. إن جانباً من هذا القول صحيح، فالتنافس في السعر يعني أنه لم يعد بإمكان الشركات السيطرة على الأسعار العالية لعلامة معينة من المنتجات.

وعلى كل حال، فإن الأنباء السيئة لشركة ما تكون جيّدة لدى الأخرى. وتحديدًا، تقوم المغالاة بإيجاد ثلاث فرص مرتبطة بالعلامة التجارية (مختصرة بعبارة): أين تكمن قوّة العلامة التجارية؟):

ملخص النموذج الذي عليك السعي وراءه:



1. يستطيع مزودو العناصر الرئيسة أو الأنظمة الفرعية، التي تحسّن المظاهر المهمة للفاعلية والجدارة، أن يقوموا ببناء علامة الأداء المتميز.

2. تجّار التجزئة الذين يقومون بتسهيل حصول المستهلكين على ما يريدون، وعندما يريدون، بإمكانهم تقديم التلاؤم والتميز.

3. بإمكان تجّار التجزئة أن يقدموا للمستهلكين المتطلّبين منتجاً «جيداً كفاية»، وذلك بأسعار مخفضة على نحو ملحوظ، وهم بذلك يقدّمون علامات متميزة بسعر متميز.

دعونا نناقش تلك الفرص كلّ واحدة على حدة.

1. الهجرة من الخارج إلى الداخل

إن أول تحول مهم هو انتقال الأداء المتميز من الخارج إلى الداخل. ففي الحالة التي ليست على درجة كافية من الجودة على الجانب الأيسر من الرسم البياني حول إحداث الفوضى، ولأسباب هندسية، فإن القيام بهندسة المنتجات ذات الأداء الأفضل يتضمن عادة تصميمًا لعناصر خاصة تعتمد بعضها على بعض. وقد حدث تقرير مدى الفاعلية والجدارة عبر تصميم النظام بطريقة تُصمَّم فيها العناصر لتتناسب وتعمل معاً. وفي عصرنا هذا، نجد أن العلامات التجارية القيمة تعتمد على استخدام المنتج النهائي؛ وذلك لأن تلك هي مرحلة القيمة الإضافية، حيث يُصنع الأداء الجيد.

وعلى كل حال، فإنه عندما يكون هناك مغالاة وتصبح أمور مثل تحسين سرعة العمل والملاءمة وتعديل المنتج بحسب رغبة الزبون هي أنماط الابتكار، التي تهتم الزبائن أكثر من غيرها، فإن هندسة معظم المنتجات والخدمات تميل إلى أن تكون قياسية. إن التصميم القياسية تمكّن جامعي المنتج من استبدال الأنظمة الثانوية من دون الحاجة إلى إعادة تصميم منتجات على نحو كامل، ومزج العناصر والأنظمة الفرعية من المزودين المختلفين وجمعها. وعندما يبدأ هذا الأمر بالحدوث، كما يحصل غالباً، بدءاً من قاع السوق، فإن قدرة المزودين، المعطلين للمنتجات القياسية، على تحريك السوق باتجاه الأعلى، نحو زبائن أكثر جاذبية، لا يحدث تقريره على مستوى هندسة النظام، ولكن بالأنظمة الفرعية البديلة والعناصر التي يتكوّن المنتج من تجميعها بعضها مع بعض.

وبكلمات أخرى، فالمنتج الذي ليس على درجة كافية من الجودة ينقلب من الهندسة إلى الأنظمة البديلة؛ من الخارج إلى الداخل. وتنتقل الفرصة لصنع علامات متميزة كذلك من الخارج إلى الداخل.

يتجلى المثال الأوضح لهذا الانتقال بصناعة الحاسوب. ففي التسعينيات، استولت علامات مميزة مثل إنتل و مايكروسوفت ويندوز على قوة علامة أي بي إم وهيوليت باكارد. أصبحت هندسة مقياس الصناعة تسيطر على طبقات العمل السائدة في السوق. وعند هذه النقطة أصبح معالج المعلومات الدقيقة ونظام التشغيل هما العاملان اللذان مكّنا المجمعين مثل ديل و كومباك من رفع السوق. ولهذا، فإن موضع العلامات المميزة قد انتقل من فوق العلبة إلى داخلها؛ تلك الأنظمة البديلة التي حددت أداء المنتج.

2. ولادة العلامات التجارية الملائمة

يحدث التحول الثاني والمهم، الذي ينتج عن المغالاة في تقديم مزايا إضافية، على مستوى تجارة التجزئة. فالمغالاة تقوم بإيجاد الفرص لتجار التجزئة لأخذ المنتجات، التي على درجة كافية من الجودة، وتوصلها بطرق ملائمة جداً إلى الزبائن. وفي عمليات الإنتاج، يكون بإمكانهم إيجاد علامات مميزة شديدة الملاءمة تساعد الزبائن على الحصول على ما يريدونه بالضبط، وفي الوقت الذي يريدونه تماماً على نحو ملائم قدر المستطاع.

لنأخذ المخازن الكبرى في المجمعات التجارية مثلاً، مثل مخازن غاب Gap وغيرها، التي تعطي الحيوية لتلك المجمعات عبر استقطابها الناس. إن معظم هؤلاء الناس ليس لديهم فكرة عما قام بصنع المنتجات التي تبيعها تلك المحلات، ومعظمهم لا يهتم الأمر. تستخدم الشركات الكبرى مصنعين متعاقدين يقومون بتصنيع منتجات لعدة شركات. ولأن الزبائن لا يهتمون بكثرة الملابس المتينة؛ لأن تصميمها يذهب قبل أن تبلى، فإن العديد من المزودين يستطيعون تقديم ملابس جيدة بما فيه الكفاية. تكمن القوة الآن، مع المنظمات التي تستطيع تقديم منتجات حديثة الطراز إلى الزبائن المنشودين، وترتيب تلك المنتجات بطريقة جذابة. ومن هنا، فإن قوة العلامة المميزة قد انتقلت من المنتجات إلى قناة التوزيع؛ وذلك لأن القناة تعمل على تحسين الشيء الذي لا يتمتع الآن بالجودة الكافية، ألا وهو قدرة الزبون على إيجاد ملابس حديثة الطراز بسرعة.

وبكلمات أخرى، فإن «قاتلي الصنف» ما هم إلا أولئك الأشخاص الذين يقومون بجعل تسوق نموذج معين من المنتج شديد البساطة ومريحاً، مما يسمح للناس بأخذ الأشياء التي يريدونها بطرق ملائمة أكثر. وبهذه الطريقة تكون لديهم الفرصة لإيجاد علامات تجارية مميزة ملائمة. وتتحول المخازن من كونها «داراً للعلامات التجارية» إلى «دار مميزة لها علامته الخاصة». إن الفكرة الأساسية من نظريتنا هذه هي الدلالة على أن عملية المغالاة في خصائص المنتج تقود أيضاً هذا التغيير.

3. إيجاد العلامة التجارية المتميزة بسعرها

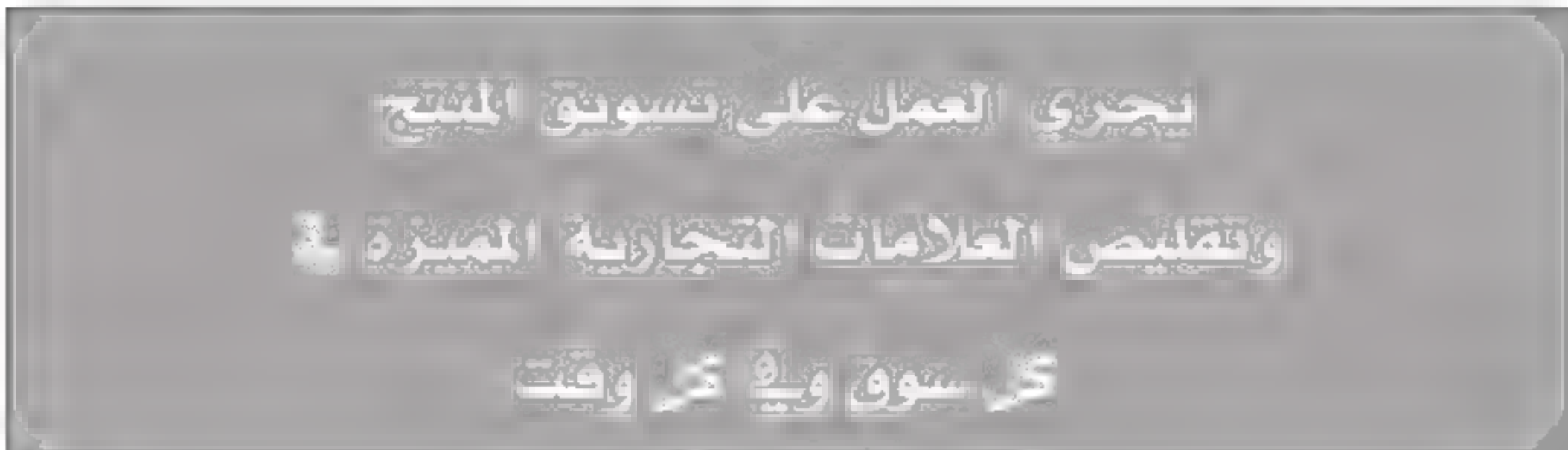
وأخيراً، لنلقِ نظرة على الشركات التي تتبع خطأً تشبه بارنز و نوبل، وتقوم بإيجاد محلاتها ذات المنتجات التي تحمل اسماً مميزاً. إن تجار العلامات المميزة، عبر رؤيتنا، هم «مبتكرون انقلابيون»، فهم لا يحصلون على الجاذبية فوق رفوف المحلات، التي يكون المستهلكون غير مقتنعين بعدُ بأداء المنتج. ولكن في حالة «جيد أكثر من اللازم»، فإن صنع أفضل المنتجات يقدم دفاعاً صغيراً عن قيمة العلامات المميزة. تملك منتجات المخازن ذات العلامة الإمكانات لإنشاء سلع تجارية مميزة بأسعار قوية ذات علامة خاصة تقلص أو حتى تطيح بمركز شركات الإنتاج القوية في السوق.

وكما هو الحال دائماً، فإن ما يهدد بعض الشركات يقوم بتقديم فرص لشركات أخرى. وعلى سبيل المثال، سيطرت محلات تيسكو Tesco وسainsbury، أكبر محلات بيع الطعام بالتجزئة في بريطانيا، على الأسماء التجارية المهمة على نحو حاسم، بعيداً عن المراكز الاستهلاكية الضخمة، مثل يونيليفر Unilever وبروكتر أند غامبل Procter & Gamble. يقوم تجار التجزئة بإنزال عدّة سلع ذات العلامات التجارية عن رفوف المخازن، صنفاً تلو الآخر، عبر عروضهم ذات العلامة الخاصة بهم. ولا يبقى إلا القليل فقط من السلع المميزة ذات السعر العالي على الرفوف، وكأنها هناك فقط لتذكير المستهلكين بمقدار المال الذي يمكنهم توفيره بشرائهم السلع التي تحمل اسم المحل التي تباع فيه، والتي يوفرها مصنعون مجهولون قادرون على صنع

منتجات جيدة بما فيه الكفاية. وفوق ذلك كله، فإن 40% من المنتجات الغذائية، المباعة من قبل تجّار التجزئة في المملكة المتحدة، تحوي ملصقات خاصة. تسيطر المحلّات المعروفة في بعض الفئات، وتأخذ علاماتُ المخزن 90% من حصة السوق. وهنا يحضرنا مثال محلات لوبلو Loblaw الكندية التي استطاعت أن تحقق نجاحاً مشابهاً.

يحصل التغيير نفسه بالنسبة إلى بيع الصناعات الغذائية في الولايات المتحدة، فالمنتجات المعروفة باسم محلاتها أصبحت، على نحو متزايد، تأخذ لنفسها مساحة على الرفوف أكثر بعيداً عن المنتجات المعروفة المميزة ابتداءً بالسلع الأساسية. فعلى سبيل المثال، يُباع ربع منتجات المعكرونة حالياً في الولايات المتحدة تحت ملصق اسم خاص.

وبينما تكون هذه الأنباء مريعة لدى الشركات التي تنتج بضائع استهلاكية، فهي أنباء جيدة لدى تجّار المواد الغذائية وزبائنهم. توفّر المحلات المعروفة منتجات مشابهة بأقل الأسعار، ثم إن تجّار المواد الغذائية يحققون، على نحو فعلي، هوامش ربحية أعلى حين يقدمون المنتجات الأرخص. وهذا مهمّ جداً في الأعمال التي تعتمد على هوامش الربح الضيقة.



إن المشروع الأخير لبارنز ونوبل يتبع هذا النهج على نحو تام. فنلاحظ أن الدار قد قررت مسبقاً القيام بالبدء بالكتب الكلاسيكية. فالكلاسيكية موجودة في المجالات العامة، وأنت لست بحاجة إلى امتلاك أي حماية خاصة لحقوق النشر للقيام بنشرها. إن معظم الزبائن يعرفون تماماً ما يحصلون عليه عندما يقومون بشراء كتاب مثل موبى ديك، فهم ليسوا بحاجة إلى دفعة استحسان من أي دار نشر خاصة، لتخبرهم بمدى أهمية قراءة هذا الكتاب. ولو كان التاريخ مرشداً، فإن دار بارنز ونوبل سترفع الآن قيمة النشر، وتستولي على القيمة المتزايدة من دور النشر الأخرى.

وبالطبع، فإن تجار التجزئة، الذين يقومون بهذا التغيير، هم بحاجة إلى أن يكونوا حذرين؛ لئلا يقودهم نجاحهم إلى الوقوع في الفخ ذاته من توفير الكثير للزبائن، وإتاحة الفرص للشركات الجديدة لمنافستهم بطرق مبتكرة. وبالرغم من أننا نكره أن نقول هذا، إلا أنه بسبب تجاوز مسار تحسين الأداء لقدرات الزبائن على الانتفاع من ذلك التحسن، فإن عمليات تحول المنتجات إلى سلع والخط من قيمة العلامات التجارية المميزة أمر موجود في كل سوق وفي كل وقت. وفي الحقيقة، تشق تلك العملية طريقها في بعض الأسواق صعوداً من القاع إلى القمة في سنوات، في حين قد تستغرق في أسواق أخرى عقوداً من الزمن إلا أنها تحدث في النهاية.

نحن نؤكد أن هذه المقالة لا تدعي أن صيغة النجاح التي عملت في الماضي لن تعمل في المستقبل، وأن جميع الشركات بحاجة إلى التغيير

إن أرادت النجاح. وطالما أن العلامات التجارية المميزة تعمل على سدّ الثغرة بين ما يحتاجه الزبائن وما يستطيعون الحصول عليه، فإنها ستكون قادرة على إيجاد القيمة. ولكن بسبب وجود هذه الثغرة مدة مؤقتة فقط، فإن على الشركات أن تراقب حدوث أي تغيير في مواقع الفرص من أجل عمل علامات تجارية جديدة.

قد تأخذ العملية وقتاً طويلاً، وفي بعض الأسواق لا تستطيع أبداً أن تصل إلى المستوى الأعلى، حيث يملك الزبائن رابطة قوية بمنتج ذي اسم معين. ولكن نظراً إلى أن تلك العملية لا تنتهي أبداً، فإن هناك فرصاً دائمة للانتفاع بها.

أين تكمن مزايا التنافس؟

لورين غاري Loren Gary

يتطلع مايكل كولينز إلى القيام بمزيد من التنوع. إذ تتج شركته «مجموعة الأفكار الضخمة / Big Idea Group» حالياً ألعاب الأطفال فقط، ولكنه يعتقد أن تقدّمه في طرق اكتشاف الأفكار للسوق، وتعديلها، وإحضارها، يمكن أن يساعده على التقدم في مواضع أخرى.

وكما تشرح جامعة هارفارد لإدارة الأعمال مسألة «ما الأفكار الضخمة؟ فإن كولينز يضع رؤيته في أعمال المنازل والحدائق. ولقد قام كل من كليتون كريستنسن، وروبرت وجين سيزيك، أساتذة إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، باستخدام تلك المسألة لصياغة الأسئلة الرئيسة اللازمة لأي شخص يحاول فهم مصادر الإبداع وما يعيقه ضمن الشركات.

هل يمتلك كولينز الإبداع لتحقيق ذلك؟ يقول كريستنسن: إنه بدلاً من ذلك، ينبغي التركيز على عملية الإبداع وإيجاد القيمة

الناجمة عن مجموعة الأفكار الضخمة. ونادراً ما تكون الحاجة إلى الإبداع هي السبب في وجود المنتجات الباهتة والخدمات غير اللائقة. وبحسب قوله، فعادةً «يكون هناك إجراء أو عمل ما يتسبب بسوء فهم استخدام الفكرة العظيمة، مما يفقدها بريقها أو تدفع الفكرة الخاطئة لتصبح في المقدمة».

ينصح كريستنسن بتوقيف عملية الابتكار والقيام بتحليل كل عنصر، مما يساعد على استيعاب «أين تكمن مزايا التنافس». إن التحليل يلقي الضوء على مرحلتين من عملية الابتكار في «مجموعة الأفكار الضخمة»: إنتاج الأفكار وغربلتها لاستخلاص أفكار قليلة قابلة للتنفيذ.

مرحلة إنتاج الفكرة

غالباً ما يقوم أصحاب معامل الألعاب برمي المنتجات الواردة إليهم من المبتكرين الخارجيين من دون حتى النظر إليها. وبسبب مشكلة الضرائب، فإنهم غالباً لا يجردون الوقت أو الموارد اللازمة من أجل تخصيصها لأصغر الأفكار، التي لا تتال فرصاً كافية للانتشار على نحو واسع.

وبالعكس، تقوم مجموعة الأفكار الضخمة باستخدام مقاربة سقف منخفض يرحب بجميع المبتكرين. سمح مشروع «اصطياد الأفكار الضخمة»، الذي جرى تنفيذه في مُدَدٍ منتظمة في أنحاء الولايات المتحدة، للمبتكرين بتقديم أفكارهم لهيئة خبراء الصناعة. إن

استمرارية كولينز بالاهتمام بكل فكرة بنّاءة، وشهرته بمعرفته العميقة وصلاته الرائعة، التي اكتسبها في مجال التصنيع قد منحتة الكثير، فعملية توليد الفكرة التي يتبّعها تثمر شهرياً عن مئتي فكرة شيقة.

مرحلة الغريبة

يقول صنّاع الألعاب: إنهم بحاجة ماسّة إلى الأفكار المبتكرة، التي تتم على خيال واسع، وأنهم ظلّوا يصارعون سنوات طويلة من أجل تطوير المنتجات الجديدة، التي لا تعتمد على ربطها بالأفلام وشخصياتها. كيف يكون بالإمكان حصول هذا الأمر؟ يقوم كريستنسن بتوضيح هذا الأمر بقوله: إنك ستجد داخل المصنّعين الكبار مديرين ينتمون إلى العصور الوسطى، يريدون فقط القيام بتشجيع تلك المنتجات، التي كانت تلقى الاستحسان في الماضي. إن فكرة المنتج الذي جرى رفضه أو استحسانه، ومن ثم انطلاقه على نحو مدوّ، سوف تدمّر مهنة مديري العصور الوسطى. «وكنتيجة لهذه العملية الطبيعية لتقرير ما الذي يجب تشجيعه، فإن الأفكار التي جرى تطويرها إلى خطط عمل هي تلك التي تشبه، إلى حدّ بعيد، الأفكار التي جرى تمويلها من قبل».

يقول كريستنسن: إن تلك العملية ليست سيئة بالضرورة، بل هي جيدة من بعض النواحي. فمثلاً، بعد أن تخلّى مؤسس شركة سوني «أكيو موريتا» عن العمل في بداية الثمانينيات، قامت مجموعة التسويق في الشركة بتعيين أوّل حملة لشهادة الماجستير في إدارة الأعمال الذين وضعوا مقاربة تحليلية تعتمد على المعلومات؛ من أجل فهم الفرص

الجديدة في السوق. يقول كريستنسن حول هذا: «إنها عملية عظيمة لإيجاد الثغرات في الأسواق المؤسسة جيداً، ولكنها طريقة سيئة للقيام برهانات حدسية».

إن اعتماد شركة سوني، على نحو كبير، على حدس موريتا جعلها تمتلك سلسلة تتألف من اثنتي عشرة تقنية ثورية انقلا بية، مما أوجد أسواقاً جديدة بزبائن جدد، ومن ثمّ أدى إلى القضاء على قادة السوق بين عامي 1950 و1979. وبالعكس، فإن المقاربة التحليلية قامت بتقديم ابتكارات مهمة في الثمانينيات والتسعينيات، ولكنها كانت جميعها بمنزلة «دخلاء متأخرين في الأسواق التي جرى تأسيسها جيداً».

ما نوعية المنتجات الأفضل التي تناسب التفكير التحليلي؟ وما النوعية الأفضل التي تناسب التفكير الحدسي؟ يختتم كريستنسن قائلاً: «إنك إن كنت قادراً على فهم كيف ولماذا تقوم عملية ما بعمل ما عمله عندما تبدأ الفكرة بشقّ طريقها، فإنك ستعرف عندئذ كيفية استخدام عمليتك أو حتى كيفية إلغائها وإيجاد عملية مماثلة أخرى لتطوير الفكرة».

الابتكار في الداخل

جوديث روس Judith Ross

كانت مجموعة من الموظفين، وفيهم المهندسين والعامل على خط الإنتاج، داخل مصنع شركة ويرلبول المتحدة Whirlpool Corporation، يتحدثون ويتخيلون طرقاً تسمح للمجموعات المهتمة بالقيام برحل في السيارات القيام بسكب الشراب وطهي الطعام وتبريده في القسم الخلفي من السيارة؛ كل هذا في الوقت نفسه الذي يستمعون فيه إلى موسيقاهم المفضلة.

وماذا كانت نتيجة تلك المناقشات؟ لقد كانت منتجاً يدعى غيتر باك Gator Pak يجري تطويره الآن بحيث يسمح للزبائن بابتكار وسائل تحوي خيارات عدة، كالشوايات، وجوارير للتبريد والتسخين، وصنابير مشروبات، وأفران مايكروويف، بالإضافة إلى أنظمة الصوت. إن هذا المنتج هو واحد من مجموعة ابتكارات تقوم بها الشركة، وفيها غسالات أطباق، ومجموعة من أجهزة الطهي التي

تتمتع بميزة القدرة على التبريد، بالإضافة إلى سلسلة من الأجهزة تستهدف الأشخاص الذين تراوح أعمارهم بين 8 و34 عاماً. إن جميع أفكار هذه المنتجات ناتجة عن المصدر نفسه: مبادرة ويرلبول للتغيير الواسع النطاق التي استوجبت الالتزام بالابتكار في كل أقسام الشركة وجعلته كفاءة تنظيمية.

ولأن بعض الشركات، نسبياً، كانت قد واصلت إنجاز الابتكارات عبر الوقت، فقد أوصى بعض الخبراء الشركات بالبحث عن الابتكارات التي تأتي من الخارج. والفكرة هنا، أنه يجب على الشركات التركيز على كفاءاتها التصنيعية الحقيقية، وعلى التميز بتحقيق علامة تجارية، والتوزيع في أثناء بحثها عن الأفكار الجديدة التي تحتاجها للنماء المستقبلي عبر الإنجاز والشراكة. وقد أثبت هذا النموذج نجاحه لدى شركات عديدة، حتى تلك التي تمتلك سجلاً قوياً في الابتكارات. قام السيد آ. جي. لافلي، المدير التنفيذي في شركة «بروكتروغامبل»، حديثاً بإخبار المساهمين بما يلي: «نحن نرى أن 50% من اكتشافات الشركة وابتكاراتها يمكن أن تأتي من خارج الشركة».



ولكن هناك شركات أخرى تقوم بتجنب الاستثمارات الخارجية لتركّز بدلاً من ذلك على تطوير تقدّم عملية الإنتاج التي تطلق قوّة الأفكار، وذلك ضمن تنظيمها الخاص. إن الطاقة على الابتكار

والالتزام به ضمن تلك الشركات قد أثمر عن بعض المنتجات الجديدة الواعدة. والأمر المهم هنا هو أن ظهور اختبارات لضغط كل فكرة جديدة يدمج الخطة الإستراتيجية ويضيفها إلى البدائل المتنوعة والمتوافرة في الشركة، وهذا يذهب مباشرة إلى عمق مرونة البناء التنظيمي.

«إن المرونة تعتمد على التنوع»، هذا ما كتبه «غاري هامل»، الأستاذ الزائر المتخصص بالتخطيط والإدارة الدولية في جامعة لندن لإدارة الأعمال ومدير معهد وودسايد، وليزا فاليكانغاس Liisa Vakkangas، الباحثة في المعهد نفسه، في مجلة «هارفارد بزنس ريفيو» حيث ذكرا: «كلما تنوعت الأعمال المتوافرة في الشركة أكثر ازداد تنوع الإزعاجات التي عليها التلاؤم معها». وبالاعتماد على القدرات الداخلية لتقديم التنوع الإستراتيجي الذي تحتاجه الشركة، فإننا نقلل إمكانية وقوعها ضحية الاضطراب الخارجي.

هناك عناصر حقيقية وعديدة تكون هي المفتاح لبناء الالتزام المستمر بالابتكار داخل الشركة. ومن بين تلك العناصر النموذج الفكري المشترك للالتزام، وتوافر بذرة الأموال الداخلية، والبنية التي تشجع التجارب وتحمل الفشل، والقدرة على قياس قيمة الابتكار.

من التخيل إلى النموذج الثابت

إن تغيير برنامج «ويرلبول»، الذي ابتداءً عام 1999، أدى إلى تحرير الشركة من فكرة الصناعة المعتمدة على السلعة، وتغييرها إلى شركة

تقوم على الابتكار عبر جميع وجهات نظر الزبائن. «الابتكار من كل شخص وفي كل مكان» هي الرؤية الجديدة للشركة التي جرى تنفيذها وتوجيهها من قبل المدير التنفيذي ديفيد ويتوام، الذي عمل على تنظيم الالتزام المشترك بالابتكار في كل أقسام الشركة.

بدأ ويتوام بالعمل مع الفريق القيادي؛ لإيجاد نموذج ترسيخ فكري مشترك، مما يعطي الابتكار جذوراً عميقة في الشركة. فهم قد قاموا بهذا الإنجاز عبر إطار عمل مرئي أطلقت الشركة عليه اسم عجلة الترسخ. تصف الخطوط الخارجية للإطار الرؤية والأهداف، أما الخطوط العريضة له فتعرض البنية الأساسية المطلوبة لدعم ترسيخ الابتكار عند كل مستوى من مستويات الشركة، ثم إنها تشتمل على مسؤولية القيادة والتطور، وعلى الثقافة والقيم، والموارد المالية والبشرية، والحوافز وأنماط التنسيق، وإدارة المعرفة والتعلم، والقياس وتقديم التقارير. ويحتوي محور هذه الأداة البصرية على العمليات والأدوات الفعلية المطلوبة للابتكار.

تقول نانسي تينانت سنايدر Nancy Tenant Snyder، نائب الرئيس عن شؤون إيجاد الكفاءة الإستراتيجية والقيادة، إنها قد تعلمت من محاولات التغيير السابقة في ويرلبول أن جميع العناصر اللازمة يجب أن يجري تنفيذها على نحو متزامن: «كنا بحاجة إلى إشعال زر تشغيل جميع الأسطوانات لعمل التغيير. لم نستطع القيام فقط بتغيير نظام التعويض أو إرسال الأشخاص كي يتدربوا فقط. كان علينا القيام بجميع الأعمال على أنها بنية تحتية، ووجب علينا دفع جميع الأمور لتعمل بعضها مع بعض».

وضع أموال الشركة حيث يكون مدخلها

عندما كان التحرك على جميع الجبهات، على نحو متزامن، أمراً حاسماً في التغيير، مثل الذي قامت به وايرلبول، فإن بعض أشكال هذا النمط من البرنامج ربما تكون مرئية على نحو أبكر من غيرها، بحسب مقالة ديبورا ديوارت Deborah L. Duarte، مستشارة وكاتبة مشاركة مع سنايدر لكتاب «الابتكار الإستراتيجي: ترسيخ الابتكار بوصفه كفاءة جوهرية في الشركة». وفي حالة وايرلبول كان ذلك يتمثل ببذرة المخزون المالي. فقد جرى وضع مبلغ صغير من المال، يراوح بين 25,000 دولار و100,000 دولار، جانباً من أجل التجارب الصغيرة المتعلقة بأحد أنماط الابتكار يجري توزيعه وإنفاقه من قبل المديرين، ولجان المديرين، ومستشاري الابتكار الداخلي. ومن أجل طلب التمويل فإنه يجب على مقدم الطلب أن يقدم خطة عمل تقوم بوصف الابتكار على أنه فكرة للعمل؛ وتتجاهل العملية الحاجة إلى تخطي عدة عوائق ترابية من أجل الحصول على المال.

تقول ديبورا ديوارت: «يجب أن تكون خطة التغيير متينة، وأن تستخدم جميع العناصر إذا أردت أن تظهر للقوى العاملة أنك تريد العمل بجد. ومن جهة أخرى، إن كان بإمكانك إيجاد نوع من الربح السريع الذي يملك تأثيراً ويمكن تحقيقه بسهولة، فقم بالعمل على تحقيقه. إن المخزون المالي يقوم بإظهار جدية الجهود، وتكمن البراعة هنا بتسليط الضوء أيضاً على بقية البرنامج».

احتضان التجارب وال فشل

يقول ستيفان ثومك Stefan Thomke، الأستاذ في جامعة هارفارد، كلية إدارة الأعمال، وكاتب «مسائل التجريب: فتح باب الإمكانات التكنولوجية الجديدة أمام الابتكار»، إن التجارب الصغيرة والمتكررة، مثل تلك التي جرى تمويلها في ويرلبول، تمثل عصب الابتكار. يمكن للتجارب أن تساعد الشركات في السيطرة على الشكوك المتعلقة بالتقنيات، والإنتاج، وعالم السوق. يقول ثومك: «لا تقوم الشركات بالتجارب الكافية أو الجيدة. فهم يقومون بتعيين العديد من الدخلاء ويحاولون استجراح خبراتهم. لماذا لا يكون هناك توجه نحو إجراء التجارب؟ بإمكانك غالباً القيام بحلّ العديد من المسائل، وذلك بجزء من تكلفة الطرق والأساليب الأخرى». وهو يحذّر أن التحدي يكمن في تشجيع الاستعداد للتعلّم من النجاح والفشل معاً: لا بدّ من الفشل، عليك أن تفشل مرات عديدة في أثناء مسيرتك لتحقيق النجاح أخيراً. يجب تصميم التجارب بطريقة تساعدنا على استخلاص أفضل المعلومات والآراء منها. ومن المهم، في المراحل المبكرة بوجه خاص، عدم تأخير الأمور من أجل منع الفشل. ويسمح لنا أسلوب التكرار السريع أن نتعلّم بسرعة من النجاح والفشل على حد سواء».

وهناك أيضاً مسائل حسابية بحسب ما كتبه هامل وفاليكانغاس، حيث قالوا: «يحتاج الأمر إلى أخذ آلاف الأفكار لاستخلاص مجموعة من الأفكار الواعدة التي تسفر عن بضع نجاحات هائلة. ومع ذلك، فإن شركات قليلة فقط قد التزمت بمجال ضيق من التجارب الإستراتيجية».

تدلّ الرغبة على التعلّم من التجربة، ومن الفشل، على تحوّل ثقافي كبير لدى أغلب الشركات. «إن التساهل مع الأخطاء التي لا تحدث عن سوء قصد أمر مهم بالنسبة إلى عملية الابتكار»، كما يقول تشاد ميلين Chad Mellen، نائب رئيس التسويق في شركة تامي Tumi لتصنيع حقائب السفر، تلك الشركة التي تهتم كثيراً بالابتكارات الداخلية.

قامت ويرلبول بجهد جماعي لمساعدة القوى العاملة لديها على أخذ المخاطرة في الابتكار، وقام المديرون بالتحدّث علانية عن التعلّم من الفشل، حتى إنهم قاموا بمكافأة من تعلم من فشله. تقول سنايدر: «إن أحد الأشخاص العظماء الذي بدأ بالعمل على أحد الابتكارات وأداره بعض الوقت، قبل أن يجري رفعه على الرف، لا يتحدث فقط عن تجربة الابتكار، بل إنه الآن يشغل منصباً مهماً». إن الأفكار التي لا تصيب النجاح في المرة الأولى يجري الإشارة إليها على أنها أفكار «مرفوعة على الرف»؛ وذلك للإيحاء أنها «ليست ميتة أو ليست بذات قيمة»، كما تقول سنايدر. وفي الحقيقة، فإن الخطوة الجديدة، المضافة إلى جميع ابتكارات ويرلبول، تتطلب أن تمعن فرق العمل في الأفكار المرفوعة على الرف، وأن تقوم بإلقاء الضوء عليها بوصفها شيئاً نافعاً يمكن الاستفادة منه. إن فرع ويرلبول في الهند يقوم، على نحو روتيني، بمراجعة تلك الأفكار؛ للنظر في إمكانية تطبيقها في عالم السوق.

الممارسات التي تقيس وتدعم

سمحت الالتزامات التنظيمية العديدة لشركة «تامي» بدعم كفاءات الابتكار الداخلي عدة عقود. والالتزام الأول هو القدرة على البناء

السريع على المفاهيم أو المنتجات الموجودة. تجدد الشركة خطها الإنتاجي وتراجعته على مدار فصول السنة. ويسمح التردد العالي للمصممين في «تامي» أن يحافظوا على سرعتهم وتقدمهم في السوق الذي يتّصف بالتغيّر السريع. فمثلاً، ربما تقوم هذه الطريقة بكشف الحاجة في إحدى مجموعات الحقائب إلى وجود حاسوب محمول بشاشة ضخمة فيها التي جرى إنزالها حديثاً إلى الأسواق.

ولاحقاً، تقوم الشركة بإقرار طبيعة الابتكار الخاصة وتشجيعه، وذلك بتوفير الوقت الكافي للمصممين لتعقب الأفكار الجديدة لإلهامهم الخاص.

وأخيراً، وبالرغم من التزامها التنظيمي للابتكار الداخلي، تبحث «تامي» عن الإلهام الخارجي. فمثلاً، يقوم قسم التصميم بعقد اجتماعات منتظمة لمناقشة التآجيلات الممكنة لصناعة ما من الصناعات الأخرى، ويجري صنع شبكة عريضة لمتابعة أفضل الممارسات في تصميم الإنتاج وفائدته العملية. وبقصد توسيع انتشارها لتصل إلى إرضاء تطلّعات الزبائن، باشرت «تامي» حديثاً بخط إنتاج استوحته، إلى حدّ ما، من معرفتها بنموذج سيارة «أودي» الرياضية (Audi TT)، بحسب ما يقوله المصمم ونائب الرئيس تيم فنتون Timm Fenton. يقدّم برنامج شركة «تامي» في قسم خدمة الزبائن ابتكاراً يخصص لكل حقيبة رقماً تسلسلياً، بحيث يمكن أن تعود تلك الحقيبة إلى مالكيها إن فقدوها، وذلك عبر مكتب تسجيل مركزي؛ وقد استلهم هذا الابتكار من سلسلة مفاتيح من ماركة تيفاني Tiffany، التي إن

جرى العثور عليها في حال ضياعها، يمكن لمن يجدها وضعها في أي صندوق بريد لتعود فوراً إلى مالكها.

تجري مناقشة جميع مصادر الابتكار وتقصيها في الاجتماعات الشهرية التي تقيمها لجنة «تامى» للابتكار، حيث توضع الأفكار الجديدة فوق الطاولة وتُراجع وفق إستراتيجية العمل. تقوم اللجنة بتسمية رئيس ومديري المبيعات والتسويق والتصميم، والقائمين بالأعمال التجارية. وقامت شركة «تامى» أيضاً بترسيخ الأفكار ضمن خطط المبيعات، محددة مقدار الدخل الذي يجب أن يأتي من المنتجات الجديدة.

ولأنها قامت بتأكيد التزامها الخاص بالابتكار، فإن «ويرلبول» قد طوّرت مقاييس من أجل قياس مدى فاعلية الابتكار. وكانت الخطوة الأولى في هذه العملية على فريق القيادة هي تحديد أهداف الترسّخ القابلة للقياس، خلافاً لأهداف النتائج. إذ ترتبط أهداف النتائج بنتائج الأعمال الطويلة الأمد الخاصة بالابتكار. وتركّز أهداف الترسّخ على التقدّم المرتبط بالأنشطة المرسومة على عجلة الترسّخ. إن هذه الأنواع من الأهداف تتطلب مجموعة جديدة من المقاييس، مثلاً: عدد العوائق الرئيسة التي يجري إزالتها للسماح للابتكار بالازدهار، أو عدد الأعمال التي يجري تغييرها بسبب الابتكار. يقوم المسؤولون التنفيذيون في شركة «ويرلبول» الآن باستخدام، وفق ما قاله هامل وفاليكانغاس، عداد للابتكار يقوم بتقصي مجموعة من الأفكار التي تُضخّ في العمل، ونسبة الأفكار الجديدة بالفعل، والتأثير المالي المحتمل لكل فكرة».

حتى مع الرؤية الصحيحة والخطة الصحيحة، فإن تغير الثقافة، الذي يضع الابتكار في صميم الشركة أول مرة، لا يكون أمراً سهلاً تصديره إلى الآخرين. وببساطة، فإن تغيير وجهة نظر الشركة فيما يخص الفشل هو مهمة جبارة. ولكن، وكنتيجة للجهد المبذول داخل ويرلبول، فإن سنايدر مقتنعة أن الالتزام بالابتكار، بدعم من القيادة، يمكن أن ينسل إلى كل ركن من أركان الشركة: «انظروا إلى هؤلاء الأشخاص كيف يجلسون ملتقّين ويتحدّثون بأمور تتعلق بالابتكار. يا للغرابة، كأن هناك آلية تساعدكم، والمدهش حقاً هو نوع الطاقة الإيجابية التي تنبثق من هذه العملية».

هل المخاطرة هي ثمن الابتكار؟

هال بلوتكين Hall Plotkin

إن عالم السوق يتغير بسرعة عمياء. وبهذا، فإنه يمكن للميزة التنافسية أن تضيع على نحو سريع. أنت بحاجة إلى أن يقوم الموظفون لديك بالتفكير بطريقة مبتكرة، ولكنك لا تريد القيام بتشجيع الأخطاء السخيفة أو قرارات العمل السيئة. يقول المديرون، ذوو الخبرة: إن أفضل طريقة لرسم الخط العام هي اعتماد سياسة معلنة تتوقع الأخطاء حتى في البرنامج الذي يقوم، ظاهرياً، بمكافأة العاملين الناجحين.

فمثلاً، يلتف مارك روني، رئيس شركة UPS eVentures، على الشرك المعتاد لتشجيع الفشل الذكي، فهو يقوم بتكريمه ضمن حدود ضيقة. وكما يقول «روني»، فإنه جزء من مهامك بوصفك قائداً أن تترك الموظفين يعرفون أنك تتوقع حدوث الفشل أحياناً: «لتكون ناجحاً في نظري، فإن هذا لا يعني بالضرورة أنك قد قمت ببناء العمل. لقد

أنفقتُ كثيراً من الوقت مع فرق المشروع ومع الإدارة العليا، وأنا أخبرهم أنه لا بأس من الخطأ، ولا بأس من أن تكون هناك فكرة سيئة».

أحد المديرين الذين يأخذون هذه المقاربة هو جورج زيمر، مؤسس شركة منز ويرهافوس لإنتاج الملابس المخصصة للرجال ومديرها التنفيذي. تطورت هذه الشركة، منذ إنشائها عام 1973، من مخزن وحيد في «هيوستن» إلى 680 فرعاً تتحكم بـ 15% من السوق الأمريكية المختصة بتفصيل الملابس الرجالية. لقد عرف الموظفون في تلك الشركة كيف يقومون بتفصيل البزات الحديثة بسرعة لرجال الأعمال في المطارات، ولاستضافة الأطفال في أثناء قيام الأهل بالتسوق.

يقول زيمر: إن إيجاد ثقافة مشتركة، حيث يكون الموظفون على استعداد لتحمل المخاطرة التي تكمن في محاولتهم نهج طرق جديدة، يكون مستحيلاً إذا لم يشعر العاملون أن لهم الحرية في استخدام قوانينهم الخاصة بهم من وقت إلى آخر. إن سياسة التغاضي عن الأخطاء يجب أن تكون أكثر من مجرد كلمات إذا أراد المدبرون الحصول على أفضل أداء من العاملين. لقد كانت لدى زيمر الرغبة في اتباع تلك الفلسفة بكل ما تحمله من معنى؛ وذلك لتعزيز غايته.

بعد أن اعترف أحد الموظفين بسرقة 3000 دولار من درج النقود؛ وذلك بغرض إشباع رغبته في لعب القمار، قام زيمر برفض الاعتراضات التي تقدّم بها المشرف المباشر على الموظف،

وترك ذلك الموظف يحتفظ بعمله بعد قيامه برّد المبلغ المسروق عبر حسبه من راتبه. بالرغم من أن الخبراء قد نصحوا زيمر أن اللص سيسرق ثانية (وقد فعلها مما أدى إلى طرده من الخدمة أخيراً) إلا أن زيمر كان يقول: إن ذلك المال ما هو إلا ثمن ضئيل للمحافظة على ثقافة رابحة للشركة.

أخبر الموظفين ما يجب عليهم القيام به

لا ما لا ينبغي القيام به فقط

يستطيع المديرون غالباً تعزيز تفهم الموظفين حدود المخاطرة، وذلك عبر تصرفاتهم. وتجذب بعض الشركات أنه من المفيد تقديم الإرشادات المكتوبة المتعلقة تماماً بالتصرفات غير المقبولة. وما يساعد هنا هو توفير أمثلة منتظمة لافتة للنظر لأنماط المجازفات التي على الموظفين القيام بها. قامت مؤسسة «مينز ويرهاوس» باتّباع طريقة التساهل مع الأخطاء، وذلك عن طريق نشر برنامج الحوافز الذي جرى تصميمه، ليختبر الموظفون أفكاراً لم تُجرّب من قبل.

يقوم البرنامج بتسهيل تطوّر الممارسات الأفضل وانتشارها، وذلك بمنح موظفيها إجازة أسبوع إضافية كل ثلاثة أشهر. ويتلقّى كلّ مرشّح، جرى اقتراحه، قميصاً قطنياً يحمل شعار الشركة. يقول زيمر: «لقد كان لهذا الأمر كبير الأثر في مؤسستنا، ولم يكلفنا الأمر سوى القيام بمنح أربعة أسابيع إجازة، وبعض القمصان القطنية».

استخدم مقارنة المعلم المهم

لتقليل المخاطر المالية

عندما يكون هناك مخاطر في العمل فإن المسألة الأصعب تتعلق غالباً بالقرارات المالية، مثل قرار المباشرة بحملة تسويق مكلفة لأحد المنتجات الجديدة، أو القيام بمحاولات لتطوير المنتج. يقدم غاي كاواساكي Guy Kawasaki، المدير التنفيذي لمشروع كراج التكنولوجي Garage Technology Ventures، توصياته للمديرين للقيام باستخدام طريقة «المعلم المهم» في مثل هذه الظروف. فينبغي إخبار الموظفين تعطيل أي فكرة مالية كبيرة محفوفة بالمخاطر حتى تُختبر شرعيتها.

يقول كاواساكي: «ربما يكون لدى أحدهم فكرة تكلف مبلغ عشرة ملايين دولار، ولكنك إن أنفقت مبدئياً مبلغ مئتي ألف دولار على النموذج الأولي، ثم توقفت لتفكر بترؤ: ماذا تفعل؟ وقمت بحساب كل خطوة، فبإمكانك عندئذ التقليل من المخاطر المصاحبة للفشل. وبالرغم من أن الفشل ما زال قائماً، إلا أنه يكون صغيراً، وستكون هذه تجربة جيدة لتستفيد منها. وفي الحقيقة، سيكون هذا أفضل؛ لأن الشركة ستكون من حولك».

عندما يتعلق الأمر بالمخاطر فإن أفضل ما بإمكان المديرين، بحسب ما يقوله كاواساكي، إخباره للموظفين هو أنهم يتوقعون منهم التعامل مع أموال الشركة وسمعتها، وكأنها أموالهم وسمعتهم الخاصة، وتركهم

يعلمون أن المخاطر والأخطاء المدروسة لن تقضي على مهنتهم مادام أنهم يقومون بالابتكار لما فيه مصلحة الزبائن. ثم يضيف مخاطباً المديرين: «تصرفوا وكأنكم تقصدون هذا الكلام فعلاً».

الابتكار الحاذق

لورين غاري Loren Gary

في ستينيات القرن العشرين، كانت الشركة اليابانية هاتوري سايكو Hattoni-Seiko هي لاعب صغير في عالم صناعة الساعات العالمية. ولكن، كما أشار مايكل ل. توشمان Michael L. Tushman وتشارلز أوريللي الثالث في كتاب «الفوز عبر الابتكار»، فقد راهنت سايكو على تقنية الكوارتز - وهي بديل زهيد الثمن للحركة الميكانيكية، التي أصبحت فيما بعد التقنية السائدة - وحولت نفسها من «شركة ساعات ميكانيكية صغيرة إلى شركة كبيرة لساعات الكوارتز والساعات الميكانيكية».

لقد ساعدت تلك النقلة على إعادة صياغة هذا العمل: فقد أصبحت تقنية الكوارتز معياراً في صناعة الساعات، ومع هذا التحول ازدهرت شركة سايكو وغيرها من الشركات اليابانية، في حين تعثرت الشركات السويسرية. وقد ذكر توشمان وأوريللي أنه: «بحلول عام 1980، أصبح حجم شركة SSIH، وهي أكبر شركة سويسرية للساعات، أقل من نصف حجم شركة سايكو».

لقد أسهمت قصة سايكو في الخلاصة التي توصل إليها العالمان في الشؤون السكانية مايكل هانان Michael Hannan وغلين كارول Glen Carroll، اللذان أشارا إلى أوجه الشبه بين الطرق التي تدور حولها الشركات والتوازن المتقطع (punctuated equilibrium)* الذي، بحسب إحدى النظريات، يصف النشوء البيولوجي. وبالنسبة إلى أشكال الحياة العادية والمؤسسات على حد سواء، كما يقول توشمان وأوريللي، تكون الأنماط عادة على شكل «مدد طويلة من التغيير التصاعدي، الذي يقطعه تغيير ثوري أو تغيير غير مستمر». فالشركات والمؤسسات التي تكيف إستراتيجيتها كي تتناسب مع سوق معين أو بيئة تنافسية سوف تحقق الازدهار. ولكن عندما يطرأ قطع كبير في الاستمرارية يواجه المدراء «تحدياً يتمثل بإعادة صياغة مؤسساتهم لتعديلها بحسب البيئة الجديدة. والمديرون الذين يحاولون التكيف مع انقطاع الاستمرارية عبر عمل تغيير تدريجي لن ينجحوا على الأغلب».

ولكن، مع الاقتصاد الأمريكي في واحد من أطول الانعطافات منذ الكساد الكبير، أخذ عدد كبير من الشركات التركيز على الاستمرار في الربح على المدى القصير، بحيث إنهم فقدوا القدرة على رؤية الحاجة إلى تخطيط للنمو على المدى الطويل. وبالتركيز على التحسينات المتزايدة تدريجياً التي توفر تعزيزاً فورياً لخط الأساس، نسوا الانتباه للتحسينات التي من شأنها تحقيق سوق أو صناعة ثورية.

* نظرية في النشوء، تقول إن التغير الثوري يتصف بمدد طويلة من الثبات، أو التوازن، تقطعها حوادث من التطور السريع. (المترجمة).

يؤكد توشمان وأوريللي على أن اختيار نمط واحد من أنماط الابتكار لن يكون كافياً. فلكي تكون شركتك ناجحة عليها أن تكون «حاذقة»، وقادرة على إدارة نزعات مختلفة للابتكار: فمن جهة، عليها إدارة الابتكارات المتزايدة التي تجعل الشركة أقوى في مجال التنافس على المدى القريب عبر تحسين كفاءتها؛ ومن جهة ثانية، عليها إدارة الابتكارات الهندسية (التي تعيد صياغة التقنية الموجودة حالياً) والابتكارات غير المستمرة (التي تتضمن مبادئ جديدة للتشغيل في جوهر الأنظمة الفرعية أو الابتكار ذي العملية الثورية) التي تضمن نجاح الشركة على المدى البعيد.

تهديد التصاعد

يعتقد بعض الخبراء أن قصور الشركات عندما يأتي الأمر إلى الابتكار ينجم عن عدم وجود اختلاف كاف أو عن عدم الخروج عن المألوف. وفي الواقع، فإن معظم الشركات العتيدة ذات الإرث العريق تمتلك من ذلك الأمر أكثر كثيراً مما تقوم فعلاً بتحقيقه. يجادل بعض الخبراء أن الشركات ليست جادة بما فيه الكفاية في مقاربتها من الابتكار، بل تنتظر إلى حين ظهور فكرة كبيرة ثانية بدلاً من وضع أنظمة وعمليات خاصة لمساعدة نفسها على الخروج بالأفكار المبدعة إلى السوق. ولكن على الأقل فيما يتعلق بتصاعد الابتكارات وتناميها، فإن الشركات القائدة تقوم بعملية تخطيط شاملة تماماً.

يقول بوب غيل Bob Gill، رئيس جمعية تطوير المنتج وإدارته: «بأخذ مقارنة حقيقية المستندات (البورتفوليو)، لا تنتظر الشركات الكبرى إلى

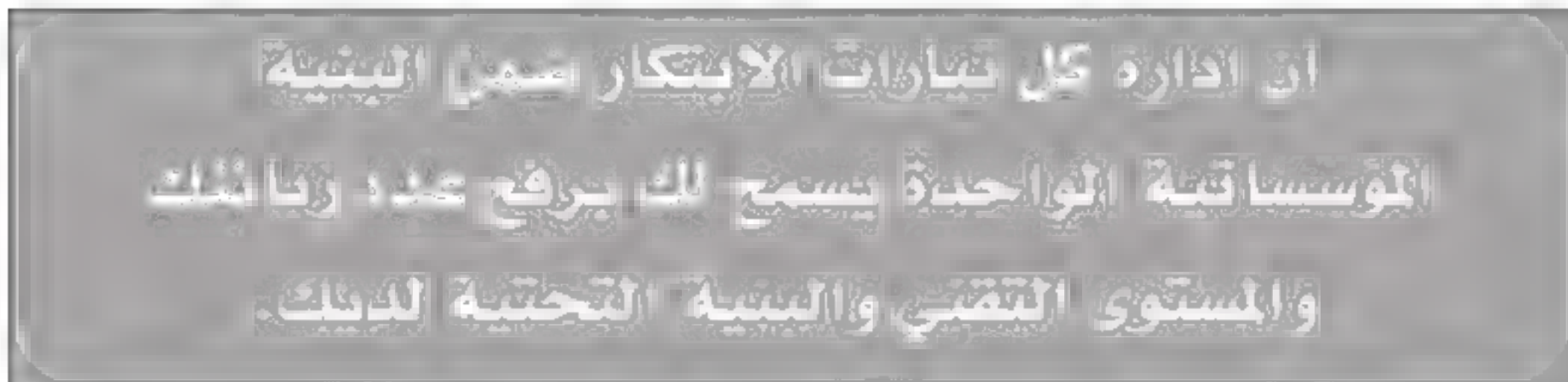
منتجاتها فقط في مرحلة التطوير، ولكن أيضاً إلى المنتجات الموجودة حالياً في مرحلة السوق، وكذلك إلى المنتجات الموجودة في المرحلة النهائية من دورة حياة المنتج. وبذلك الطريقة تتمكن من أخذ فكرة أفضل عما ستكون أهداف عوائدها المتوقعة من الخطوط الموجودة، ومن ثمّ تتمكن من تقرير ما مقدار النمو الذي هي بحاجة إلى تحقيقه من الابتكار. ثم إنها ستهتم في مقاربتها بتحديد فرص المنتج الجديد. إنها تنظر إلى الثغرات في خطوط إنتاجها، وإلى كفاءاتها الجوهرية، وإلى الأسواق والتقنيات التي تبرز فيها وتتميز، وإلى حالة الأسواق الحالية - المشبعة، وتلك التي تنمو - لإيجاد الحلقات المثلى للابتكار».

المشكلة الحقيقية، كما يقول توشمان وأوريلي، لا تكمن في نقص الأنظمة والعمليات، وإنما في ميل العمليات التصاعدية إلى خلق الأفكار المتقطعة غير المستمرة والأفكار الهندسية. تتطلب الأفكار المتقطعة عمليات منفصلة ومتباعدة عن تلك المستخدمة للإتيان بالأفكار الناشئة والصاعدة باستمرار، وعلى نحو متزايد إلى السوق. لذلك، يكمن التحدي في تقرير ما إذا كان للفكرة إمكانية غير تصاعدية (أي متقطعة أو هندسية) أو إمكانية تصاعدية، ومن ثمّ وضعها ضمن العملية المناسبة - أي العملية التي ستمكنها من الخروج إلى النور.

وهنا تكمن مشكلة كبرى. غالباً ما تولّد ثقافة الابتكار المتزايد عداءً تأسيسياً تجاه ثقافة الابتكار الهندسي والابتكار المتقطع. إن التوحد التنظيمي الذي يولّد نجاحاً على المدى القريب غالباً ما يقود إلى حالة من الجمود تعيق قدرة الشركة على التغيير والتكيف بسرعة. وفي

الواقع، فإن تيارى الابتكار الهندسى والابتكار المتقطع مختلفان كلياً عن تيار الابتكار المستمر والمتصاعد، الذى ينصح بعض الخبراء أن ينشق بعيداً إلى مؤسسة منفصلة.

ولكن يبدو هنا أن الحكمة التقليدية قد أخذت بالتغير. إذا كنت قادراً على التمييز بين الأفكار المتصاعدة والمستمرة وبين المتقطعة واستطعت عمل مسارات منفصلة لصياغتها وتطويرها، ثم جعلت الفريق الإدارى نفسه يشرف على التيارين - بالرغم من «البنيات والكفاءات والثقافات المتعددة والمختلفة جوهرياً» المطلوبة - فإن هذا له مزايا متباينة في فصل التيارات المتقطعة وفي مراقبتها من قبل فريق آخر. وهنا لا تصبح فقط إمكانية أدائك عملك أكبر، وفرصة تحسين عملك أفضل، وجعل عملك ثورياً ضمن بنية مؤسستك، بل إن فرص تخصيص أي تيار ابتكار لغيره تتحسن أيضاً.



تيارات ابتكار متعددة، بنية واحدة

أصبحت شركة سيبا فيجن Ciba Vision، الداخلى رقم 27 إلى عالم العدسات اللاصقة في الولايات المتحدة، مع حلول عام 1995 شركة كبيرة قوامها 6000 موظف، يناطحون من أجل زعامة السوق العالمى في مجال العدسات اللاصقة والعناية بالعدسات والبصريات، (الأدوية الخاصة

بصحة العين). لقد أدركت الشركة، في ظل قيادة المدير التنفيذي غلين برادلي Glen Bradley، أن منتجاتها الحالية ليست كافية للاستمرار بتحقيق الزعامة على السوق. وهنا كان رد فعل سيبا فيجن للدفاع عن مركزها في أسواق العدسات اللاصقة الطرية التقليدية وملحقاتها الخاصة بالعناية بالعدسات، وهو أن تستثمر المزيد من الجهد والمال في التحسين المستمر والمتصاعد للمنتج وعمليات الإنتاج، وأن تستخدم أرباحها من تلك التحسينات، في الوقت نفسه، لتمويل ثلاث فرق مستقلة تعمل على تحقيق ابتكارات متقطعة للمنتج ولعملية الإنتاج، يمكن أن تؤدي إلى ظهور بديل عما تطرحه الشركة حالياً.

في سوق العدسات اللاصقة، عمل فريق على «عملية إنتاج مستمرة جديدة كلياً؛ لتخفيض كلفة تصنيع العدسات اللينة غير الدائمة (اليومية) تخفيضاً هائلاً»، وفقاً لما كتبه توشمان وأوريللي. وعمل فريق آخر على «نوع جديد كلياً من العدسات اللاصقة يمكن وضعه على العين بأمان طوال اليوم وفي أثناء النوم». كان الفريق يتألف من أشخاص من هيئة البحث والتطوير (R&D)، ومن جهات طبية وقانونية وهندسية وصناعية وتسويقية ومالية كانت «ذات موقع مشترك، ويرأسها قادة مشروعات أقوياء، ومسموح لها بالعمل على نحو مستقل عن باقي المؤسسة». وعلى الشاكلة نفسها، في سوق البصريّات، اختص فريق للعمل على تطوير إنتاج مستحضر دوائي غير مستمر تحت اسم فيجوداين Visudyne، الذي يعمل معاً، مع العلاج بالليزر، على الحد من مرض التنكس البقعي macular degeneration المرتبط بتقدم العمر.

برغم أن تلك الفرق كانت تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية، إلا أن مجموعة من كبار المديرين -برادلي وفريقه- كانت تتابع وتراقب كل عملها. وبالاستمرار في سياسة التجريب في واحدة من بنيات مؤسستها تمكنت سيبا فيجن، بحسب قول توشمان وأوريلي، من رفع قاعدة زبائنها الحالية. على سبيل المثال، لو جرى تخصيص فرع خاص من المؤسسة للعدسات اللاصقة التي تُستخدم مدة طويلة والعدسات اليومية التي تُستخدم مرة واحدة، فإن هذا الفرع الجديد سيواجه أوقات صعبة للوصول إلى الزبائن ذاتهم المرتبطين بمؤسسة سيبا فيجن.

ويضيف توشمان وأوريلي أن إدارة كلا العمليتين من بنية المؤسسة نفسها سيسمح لك «لا برفع عدد زبائنك فقط، وإنما برفع مستوى التقنية والبنية التحتية لديك»، إلى درجة لن يكون من الممكن معها أن تقوم بفصل الفكرة غير التصاعدية لتضعها في دائرة أو فرع منفصل. وحقيقة الأمر أنه طالما أن فريق إدارتك قادر على التمييز ما بين الأفكار التصاعدية والأفكار غير التصاعدية، وطالما أنه يوزعها على مسارات تطوير منفصلة، «فإن الوقت الوحيد الذي تستطيع فيه أن تقوم بفصل الابتكار غير المتصاعد هو عندما لا يكون هناك أي شيء عليك رفعه».

فوائد التزاوج

هناك فائدة أخرى تكمن وراء توطين تيارى الابتكار المتصاعد والابتكار غير المتصاعد، ضمن بنية واحدة في المؤسسة، تتعلق بالطبيعة المفاجئة وغير المتوقعة للابتكار.

يقول روبرت جيه توماس Robert J Thomas، زميل قديم في مجال البحث في معهد أكسنتشر للتغيير الإستراتيجي Accenture's Institute for Strategic Change، في هذا الخصوص: «يكمن حل المشكلة التي تحاول حلها غالباً عند حافة النموذج السائد الموجود، أو في طريقة التفكير في المشكلة. إن الفكرة التي تؤدي إلى تغيير اللعبة نادراً ما تظهر في الوقت المطلوب بالضبط - إذ تظهر غالباً قبل ظهور المشكلة نفسها. لذا عليك أن تضع عينك على الميل العام الأساسي، في حين تسمح في الوقت نفسه لرؤيتك الجانبية بملاحظة الأشياء التي لها علاقة بعملك». وهكذا، تتحسن فرص دلالة التيار التصاعدي على التيار غير التصاعدي، والعكس صحيح، في أثناء قيامك بجعل فريق واحد يدير العمليتين معاً.

شركة كابوت Cabot هي مثال على هذا التزاوج، وهي شركة للمواد الكيميائية أصبحت «حساسة ثقافياً للابتكار» وفقاً لما يقوله توماس. بدأت كابوت تحت إدارة مديرها التنفيذي سام بودمان Sam Bodman باستخدام أساليب المحاكاة الحاسوبية المتقدمة في أواسط التسعينيات؛ لتجربة إنتاج جزيئات بمختلف القياسات والأحجام عبر وسائلها وتسهيلاتها الحالية، التي كانت مصممة في الأصل لإنتاج قياس وحجم واحد فقط. ومع أن هذه التجربة قد تضمنت على نحو أولي ابتكاراً تصاعدياً - باعتصار أكثر ما يمكن من التقنية الحالية - فإنها قد أدت إلى ظهور اكتشافات فتحت الباب أمام إمكانيات واحتمالات غير تصاعدية.

على سبيل المثال، أدركت كابوت أن التنتالوم*، أحد العناصر التي كانت تستخدمها لصنع مادة مقوية للمنتجات المطاطية، يمتلك بعض الخصائص الجديرة بالانتباه، فهو خفيف الوزن، وله قابلية شد مذهشة، ومقاوم الحرارة، بالإضافة إلى قابلية التقلص والانكماش. وعندما فكرت الإدارة باستخدامات أخرى لهذا العنصر، اكتشفت أن التنتالوم يمكن أن يكون بديلاً زهيد الثمن للسيليكون المستخدم في لوحات الدارات المطبوعة؛ لذلك قامت في نهاية الأمر ببذل جهود للعمل على التطبيقات الإلكترونية المتناهية الصغر.

الضغوط التي ظهرت

ليس من السهل كسب فوائد الابتكارات الحاذقة. حتى الشركات الصغرى، مثل شركة فينديغو Vindigo لبرمجيات الحاسوب (سوفت وير)، قد شعرت بالضغط القائم بين عملياتها الخاصة بإدارة منتجات الشركة الموروثة (التطبيقات الخاصة بالمساعد الرقمي الشخصي)، وتلك الخاصة بإدارة المنتجات التي تتطلع الشركة لإنتاجها مستقبلاً، (التطبيقات الخاصة بالهواتف اللاسلكية). يقول مدير فينديغو التنفيذي ورئيسها جيسون ديفيت Jason Devitt: «إن الضغط الحاصل بين الثقافتين التصاعدية والثورية سيظهر بلا شك. فعلى سبيل المثال، تسير المقاربة التصاعدية نحو اختبار السوق، التي تقول: إن عليك أن تضيف صفة جديدة فقط بعد العودة إلى زبائنك الأساسيين، لرؤية ما إذا

* عنصر فلزي. (المترجمة).

كانوا يرغبون بها، على نحو معاكس للطريقة التي تقارب بها منتجاً ثورياً، والتي لا يمكنك اختبارها. ولكن هذه الضغوط يمكن تقليصها بحسب مقاييسنا - فبوجود 35 موظفاً فقط مازال من الممكن أن نجعل كل واحد قادراً على أن يلمس كل منتجاتنا». إن المهندسين، والمسوّقين، والأشخاص العاملين في مجال تطوير العمل كلهم، على حد سواء، يتأرجحون بين المشروعات التصاعدية والثورية.

يجب أن يكون الفريق الرئيس قادراً على التعامل بثبات مع الأمور غير الثابتة في تيارات الابتكار

بالنسبة إلى المؤسسات المتحدة الموجودة فإن الضغط يكون أكبر. معظم المؤسسات الكبرى تميل نحو التميز إما في النمط التصاعدي أو النمط الثوري للابتكار، ولكن ليس نحو الاثنين، بحسب قول توماس. ويذكر أنه في صناعة المستحضرات الدوائية، مثلاً، تميل شركة جونسون أند جونسون، بتركيبتها غير المركزية وتركيزها التجاري العالي، إلى أن تمتلك سجلاً أفضل في مجال الابتكارات التصاعدية، فيقول: «إلا أن ميرك Merck، بتركيبتها المركزية وعملية مراجعة النظراء الأكاديمية من أجل تقويم الأفكار، تمتلك سجلاً أفضل في مجال الابتكارات الكاسحة. ومع أن ميرك تعاني مشكلة القيام بالأمور على نحو سريع، فإن عملية مراجعة نظرائها مكنت عدداً كبيراً من الناس من استحضار معارفهم وخبراتهم المناسبة، لحل أي مشكلة. ومن ثم، فإن ميرك قد أثبتت كونها جيدة

في ربط أفكار لم يجرِ ربطها ببعضها من قبل، وفي جونسون أند جونسون يكون الأشخاص في قسم ما ربما أقل دراية بما يجري في الأقسام الأخرى من الشركة».

يجب أن تعمل الفرق المسؤولة، التي تدير الثقافات والكفاءات المختلفة، التي تتطلبها الابتكارات التدريجية وغير التدريجية، كالبهلوان الذي يقذف عدة كرات في الهواء في آن واحد. إن التحدي الذي يواجهها، كما يقول توشمان وأوريلي، هو في «إيجاد مؤسسات شديدة الاختلاف وشديدة التكامل متعايشة بعضها مع بعض». إن تحقيق تباين بين الوحدات أمر سهل، أما تحقيق التكامل فليس كذلك؛ ولإنجاز ذلك أنت بحاجة إلى أربعة عناصر أساسية:

- رؤية واضحة وثابتة وذات ارتباط عاطفي. إن القدرة على مناشدة بضع قيم عامة يساعدك على توفير الدافع والتوجه إلى تركيبات مؤسسية متعددة «من دون إبداء أي ارتباك، أو، وهو الأنكى، أي نفاق»؛ بحسب ما كتبه توشمان وأوريلي. لقد قامت قيادة شركة سيبا فيجن، كما يقول توشمان: «ببناء جسر بين تيارى الابتكار الاستكشافى والتخريبي عبر الركون إلى مهمة رئيسة، تتمثل بمساعدة الناس على الحفاظ على صحة عيونهم مدى الحياة».

- امتلاك الفريق الأعلى لكفاءات متنوعة. يقول الكاتب: «للتعامل مع الحاجات المختلفة للمؤسسات الحاذقة، من المفيد أن يكون

الفريق التنفيذي متجانساً ومختلفاً في آن واحد، إذ عندما يكون أعضاء الفريق متشابهين نسبياً فيما يتعلق بالخدمة التي يقدمونها، تتناقض احتمالات عدم التفاهم والافتراضات غير المتناسبة. إلا أن هذا التجانس يجب أن يتوازن عبر شيء من الاختلاف يتعلق بخلفية كل عضو ورؤيته».

● قلة من القيم الجوهرية التي تفصل بين تيارات الابتكار. عندما ابتكرت صحيفة يو إس إي توداي موقعها usatoday.com لتقديم أخبار مباشرة وفورية، انزعج المسؤولون عن الطباعة؛ لأن قصصهم ستنتشر على الدوت كوم. ولكن الالتزام بقيم كالإنصاف والدقة والثقة في الفريقين ساعد رئيس التحرير والناشر توم كيرلي Tom Curley على التغلب على تلك الضغوط بحسب ما ذكره توشمان.

● نظام مكافأة عام لجميع أعضاء الفريق الأعلى. فهذا يساعد، كما يقول توشمان: «على ضمان عمل كل أفراد الفريق لتحقيق توازن بين فكرتي الاستكشاف والتخريب، عبر التعامل معهما على أنهما عنصران ضروريان معاً، بدلاً من مقايضة واحد بالآخر».

ويختتم توشمان قائلاً: «الفريق الأعلى الذي يفهم هذه العناصر هو الفريق الذي يفهم الحاجة إلى تنوع العمليات، ويكون قادراً على التعامل مع حالات عدم التوافق - أي هو الذي يعتنق التناقضات المتأصلة الكامنة بين الربح على المدى القريب والابتكار على المدى البعيد».

لقراءة المزيد

«الفوز عبر الابتكار: دليل عملي لقيادة التغيير والتجديد المؤسسي». تأليف: مايكل ل. توشمان وتشارلز أوريلي الثالث (2002)، مطبعة هارفارد بزنس سكول برس).

اختبار إمكانيات الفكرة

إذا ما ولدت ذات مرة بعض الأفكار الواعدة، فأنت بحاجة إلى تحديد أي واحدة منها، تحمل إمكانية تحقيق نجاحات في السوق، (سواء كانت منتجات أو خدمات)، أو أي واحدة منها تملك الفرصة الأفضل لتوليد الكفاءات التي تتطلع إليها شركتك، (إذا كانت ابتكارات تسهم في سير العمل).

على سبيل المثال، سوف تقرأ عن معايير محددة على أي عرض جديد أن يلبىها كي تنجح في السوق - كأن يكون شراؤه سهلاً، وكذلك استخدامه، ويقدم منافع أكبر مما يقدمه المنافسون. سوف تتعلم أيضاً كيف تستخرج الفائدة القصوى من الميزانية المخصصة لاختبار فكرتك، وذلك، على سبيل المثال، بدعوة مستهلكين إلى تجريب منتج ما أو نموذجه الأصلي، وهكذا تحصل على معظم التغذية الراجعة الدقيقة. ولسوف تحصل منها على مقترحات من أجل تحسين فكرتك ذات الإمكانيات العالية. وأخيراً، سوف تكتشف اقتراحات تمكنك من توقع ردود أفعال منافسيك في فكرتك الجديدة ومواجهتها.

هل تستطيع تحديد الرابع الأكيد؟

إيريك مانكين Eric Mankin

تلقت شركة جونسون أند جونسون في شهر آب 2003 موافقة «إدارة الطعام والدواء الأمريكية» لبيع «استقلالية نظام الحركة الإلكتروني آيبوت (Independence iBOT 3000 Mobility System/3000»، وهو كرسي بعجلة مطور بالشراكة مع دين كامن Dean Kamen مبتكر «ناقل سيفواي البشري». عند تقديمه في بداية الأمر، تلقى الكرسي المتحرك بعجلة كثيراً من الضغط؛ لأنه يستطيع أن يقوم بأشياء لا تستطيعها الكراسي المتحركة التقليدية، إذ يستطيع أن يتسلق الدرجات، ويستطيع أن يتحرك فوق حقل غير مستوٍ، ويصعد الحاجز الحجري، ويستطيع أن يتمدد إلى أعلى، بحيث يرتفع بمستخدمه إلى مستوى العين مع شخص واقف.

هذه المزايا كانت جديدة ليس لها سابق عندما أُطلق كرسي «آيبوت» قبل سنة خلت. وقد وظفت جونسون أند جونسون ثمانين سنوات و150/

مليون دولار من أجل أن تطرحه في السوق، وأوجدت شركة جديدة، وتقنية مستقلة لإدارة المبيعات.

هل كان الاستثمار يستحق ذلك؟ الخطوط العريضة يمكن أن تقول: نعم، ولكن هل تروي هذه الخطوط القصة كلها؟ في أثناء العمل الذي قمت به منذ 2001 في بحث وعودٍ وآفاق منتجات وخدمات مبتكرة، طورت مجموعة تتألف من أربع علامات تستطيع أن تساعد الشركات على تقويم احتمال النجاح وتحسينه من أجل عروضها الجديدة. وبالقياس وفق هذه المعايير فإن كرسي آيبوت يقف في مواجهة مستقبل وعمر. استخدام هذا الإطار يمكن أن يساعدك على التنبؤ بمستقبل المنتجات والخدمات التي ترغب أن تعمل على تطويرها.

رسم خريطة مزايا المنتج

تقارن مقاربتى منتجاً أو خدمة ما بما هو موجود الآن. وتعطي النتيجة خريطة لفوائد المنتج بالمقارنة بالسوق. يكمن أصل هذا العمل في إطار الأعمال المطور من قبل كليتون كريستنسن. الفكرة الأساسية لهذا المفهوم، كما يقول كريستنسن، هي أنه: «عندما يشتري زبون منتجاً، فإنه يدفع مالياً للحصول عليه كي يؤدي له عملاً. وتكون الشركات ناجحة عندما تجعل من الأسهل لزبائنهم تحقيق ما كانوا يحاولون عمله».

بكلمات أخرى، يكون المنتج الجديد، أو الخدمة، ناجحاً إذا حقق عملاً أفضل من المنتجات الموجودة لإرضاء حاجات مجموعة زبائن معينة. ولكن «القيام بعمل أفضل» له فعلاً أربعة أبعاد. إذا كان الناتج أو

الخدمة الجديدة يمكن أن يفوقا العروض الموجودة بحسب هذه الأبعاد الأربعة في آن واحد، فعندها نستطيع أن نضمن أن جماعة الزبائن المقصودة سوف تشتريه.

تنقسم الأبعاد الأربعة إلى فئتين: محفزات الشراء، وعوائق الشراء. المنتج الجديد ينبغي أن يتفوق في:

□ توفير محفزات شراء على درجة عالية:

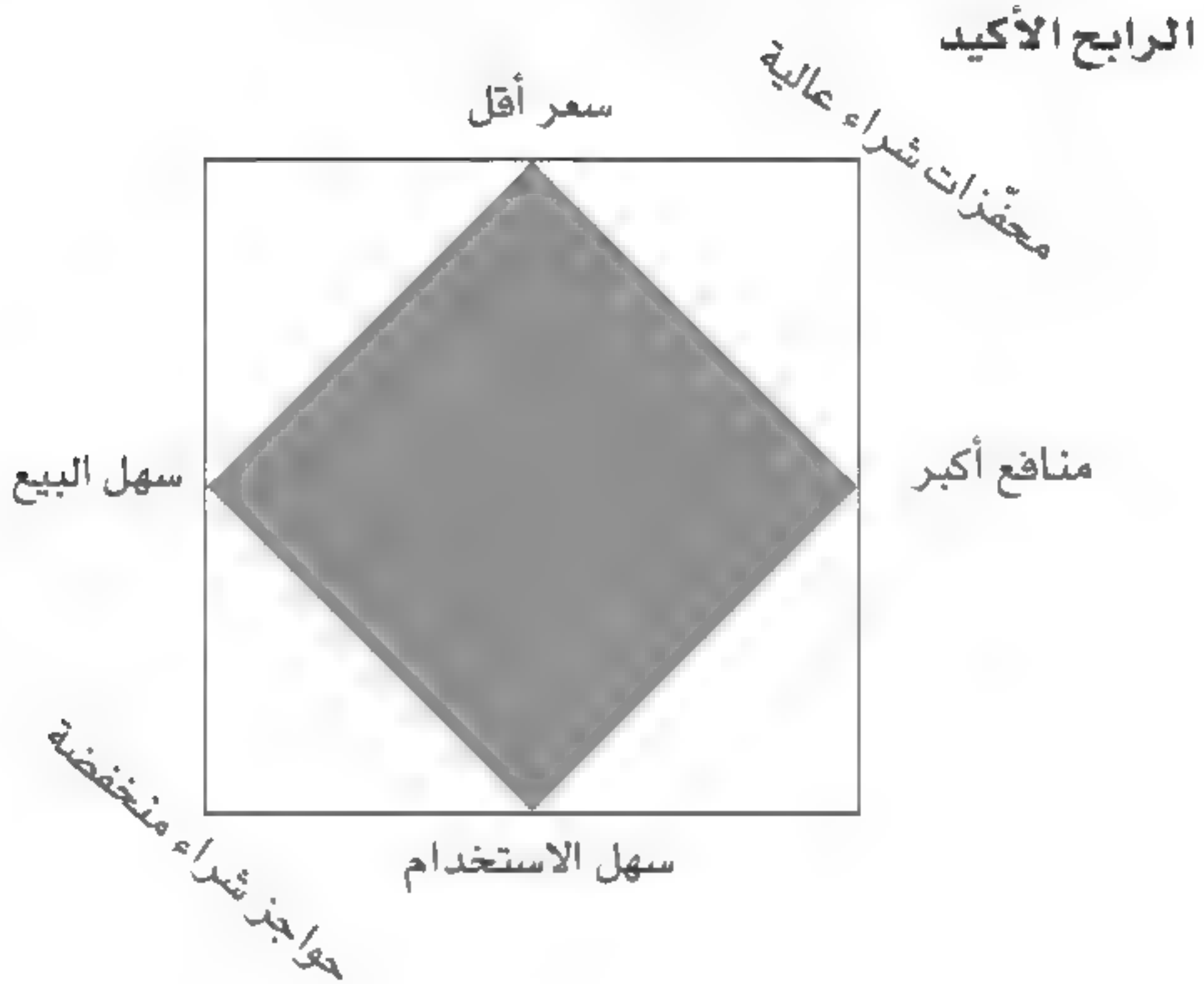
- أ- ينبغي أن تكون أقل كلفة من المنتجات الموجودة (سعر أقل).
- ب- ينبغي أن تقدم مواصفات أفضل من المنتجات الموجودة (منافع أكبر).

□ إزالة الحواجز التي تقف أمام الشراء:

- أ- ينبغي ألا تحتوي على أي تكاليف متبدلة، أو تكاليف تبني (سهولة الاستخدام).
- ب- ينبغي أن تكون متوافرة في الحال (سهولة الشراء).

الزبائن الذين تنطبق الشروط الأربعة جميعاً بالنسبة إليهم سوف يشترون المادة المنتجة أو الخدمة؛ لأنها تقدم فوائد ولا توجد هناك حواجز. وكلما نجح أي منتج جديد في تحقيق الأبعاد الأربعة كلها، كانت الفرصة أمامه أكبر للنجاح. وبالطبع، فإن الابتكار سيحقق نجاحاً مالياً إذا اجتمعت هذه الشروط لتحقيق ربح. يصور الشكل الآتي (الرابع الأكيد) التمثيل البياني للرابع الأكيد.

في الواقع، لا توجد إلا منتجات نادرة جديدة، تتفوق في الأبعاد الأربعة جميعها في وقت واحد. ولكن أحياناً تعمل الشركات على إبداع شيء يقترب إلى حد بعيد من تحقيق ذلك.



فرشاة الأسنان الدوارة «سبين براش»: الرابع الواضح

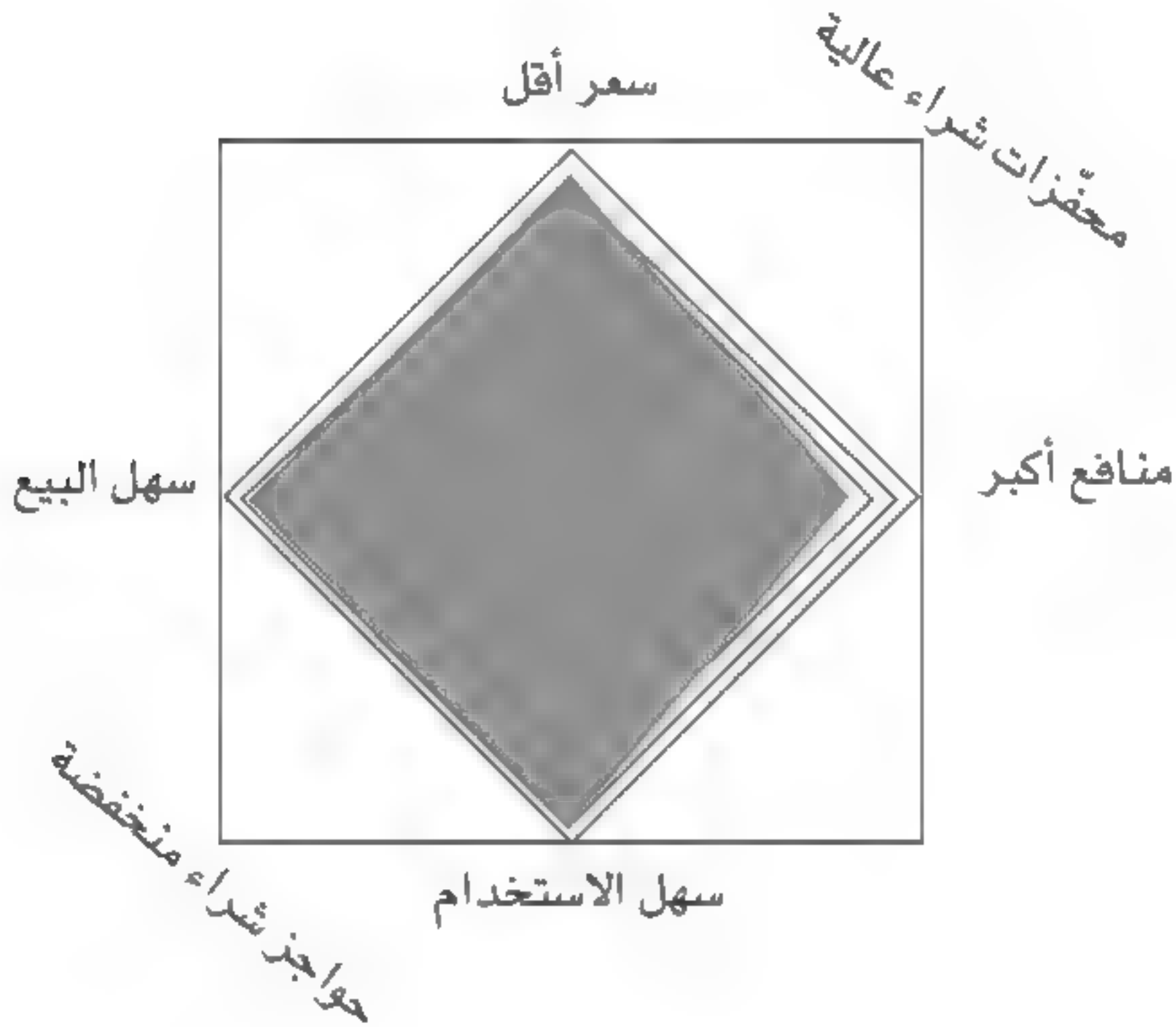
بدأت شركة بروكتر وغامبل (P&G) بتصنيع خط إنتاج فرشاة الأسنان «كريست سبين براش» الكهربائية غير المكلفة عام 2001. وفي عام 2002، كانت هذه الفرشاة أفضل فرشاة أسنان كهربائية مبيعاً في الولايات المتحدة. وقد نمت حصة هذا المنتج في السوق في أقل من 24 شهراً، لتولّد أكثر من 200 مليون دولار على أنها مبيعات سنوية لشركة G&P.

يجعل نموذج الأبعاد الأربعة من السهل علينا أن نرى جاذبية الفرشاة «سبين براش» بالمقارنة بفراشي الأسنان الكهربائية الأخرى. كان السعر هو المحرض الأول للشراء. ففي حين كانت فراشي الأسنان المنافسة تباع بأكثر من 50 دولاراً، كانت «سبين براش» مصممة بحيث تباع كحد أعلى بخمس دولارات استناداً إلى النموذج. والأكثر من ذلك أن كثيراً من الزبائن وجدوا أن «فرشاة سبين» كانت ذات مظهر أفضل. على سبيل المثال، لما كانت هذه الفرشاة تعمل على بطاريات قابلة للتبديل، فإنها أكثر قابلية للنقل من معظم فراشي الأسنان الكهربائية. جعلت قدرات P&G الفائقة في التوزيع المنتج سهل الشراء، وكذلك مكنت ميزة «جربها» المضافة إلى الفرشاة مع التغليف المتسوقين من تجربة البطارية ورؤية الفرشاة في قيد التشغيل في المتجر. إن تصميمها المستقيم واعتمادها على بطارية قوية جعلها فرشاة الأسنان الأسهل استعمالاً بالمقارنة بمنافساتها.

بهذا الشكل، كان للمنتج احتمالات عالية جداً للنجاح في السوق. وقد أيدت أبحاث السوق تنبؤات نموذج الأبعاد الأربعة. إن المقاولين الذين طوروا أولاً فرشاة سبين براش، ثم باعوا الشركة والمنتج إلى P&G، أقاموا سوقاً تجريبياً في «ميجر» (Meijer)، وهي سلسلة تخفيضات في منطقة ميدويست، حيث تفوقت فرشاة سبين على فرشاة الأسنان اليدوية البارزة بنسبة نحو ثلاثة إلى واحد. وعندما اختبرت P&G الإنتاج في مجموعات مركزة تكلم عنها المشاركون بحماسة. (انظر الشكل: فرشاة سبين براش).

إن نجاح فرشاة سبين براش ليس مدهشاً. إذا كنت تستطيع أن تروج منتجاً يتفوق في جميع الأبعاد الأربعة لهذا النموذج، فسوف يكون لديك منتج رابح.

فرشاة سبين براش



مواصفات وقيود

كقاعدة، تكون المحفزات (سعر متدن ومنافع أكثر) أكثر أهمية من العوائق (سهولة الشراء وسهولة الاستخدام). شرط النجاح الضروري، مع أنه لا يكفي، هو تفوق المنتج في واحد أو اثنين من

الدوافع المحفزة. على سبيل المثال، تكون كثير من المنتجات التي تقدم أداءً فائقاً ناجحةً برغم أنها أكثر تكلفة من غيرها من العروض الموجودة في السوق.

ولكن حتى لو كان المنتج، أو الخدمة، يتفوق في محرض واحد أو كليهما، فإنه لا يكون ناجحاً بسبب وجود حواجز عالية أمام استخدامه. هناك شيء واحد مؤكد: لن ينجح المنتج أو الخدمة إذا كان أدائهما أسوأ من العروض الموجودة وسعرهما أعلى. ثمة نقطة أخيرة: كثير من المنتجات والخدمات قد نجحت بامتياز في بعد واحد فقط. في هذه الحالة، يكون البعد واحداً من حافزي الشراء. كما في أي مقارنة لتحسين نجاح العلامة التجارية لمنتجات جديدة وخدمات، فإن نموذج الأبعاد الأربعة له فوائده كما له قيوده. ومن فوائده:

1. يمكن قياسه بالمعطيات المتوافرة. يمكن أن يُستخدم إطار العمل مع بيانات نوعية أو كمية، وهو فاعل في المستويات المختلفة للصرامة.

2. يقدم أساساً لتوضيح فحوى المنتج. يمكن أن يُستخدم الإطار كآلية لتأكيد الموافقة على غرض وتصميم نظام الإنتاج.

3. يمكن من عقد مقارنات مباشرة مقابل منتجات وعلامات تجارية مختلفة. إن تاريخ أنماط التقويم هذه يمكن أن يخدم كآلية لتحسين منتظم لنجاح المنتج ونجاح الخدمة ضمن مجال عمل ما أيضاً.

إن القيد الأكبر لهذه المقاربة، من دون شك، هو أنها لا تتوجه إلى نموذج العمل الذي يمثل أساس العرض الجديد. ومع هذا، إذا كانت المقاييس تشير إلى أنك قد حصلت على منتج واعد، فإنك على الأقل ستعرف ما التحدي الكبير الآتي الذي ستواجهه.

أبرومايز Upromise

يبين لنا كل ما ورد آنفاً لماذا قد تتجح Upromise، خدمة استثمار للصالات تسهم بنسبة صغيرة من مشتريات العضو لصندوق التعليم الجامعي، بوصفها خدمة أيضاً لكونها تخاطب ثلاث حاجات ماسة للزبون، مع أنها قد تفشل بصفقتها عملاً تجارياً إذا كان عليها أن تبني قوة مبيعات مباشرة.

كما ترى في نموذج الأبعاد الأربعة، لقد عمل المنتج جيداً فيما يتعلق بثلاثة أبعاد من الأبعاد الأربعة لإطار العمل (انظر الشكل: Upromise).

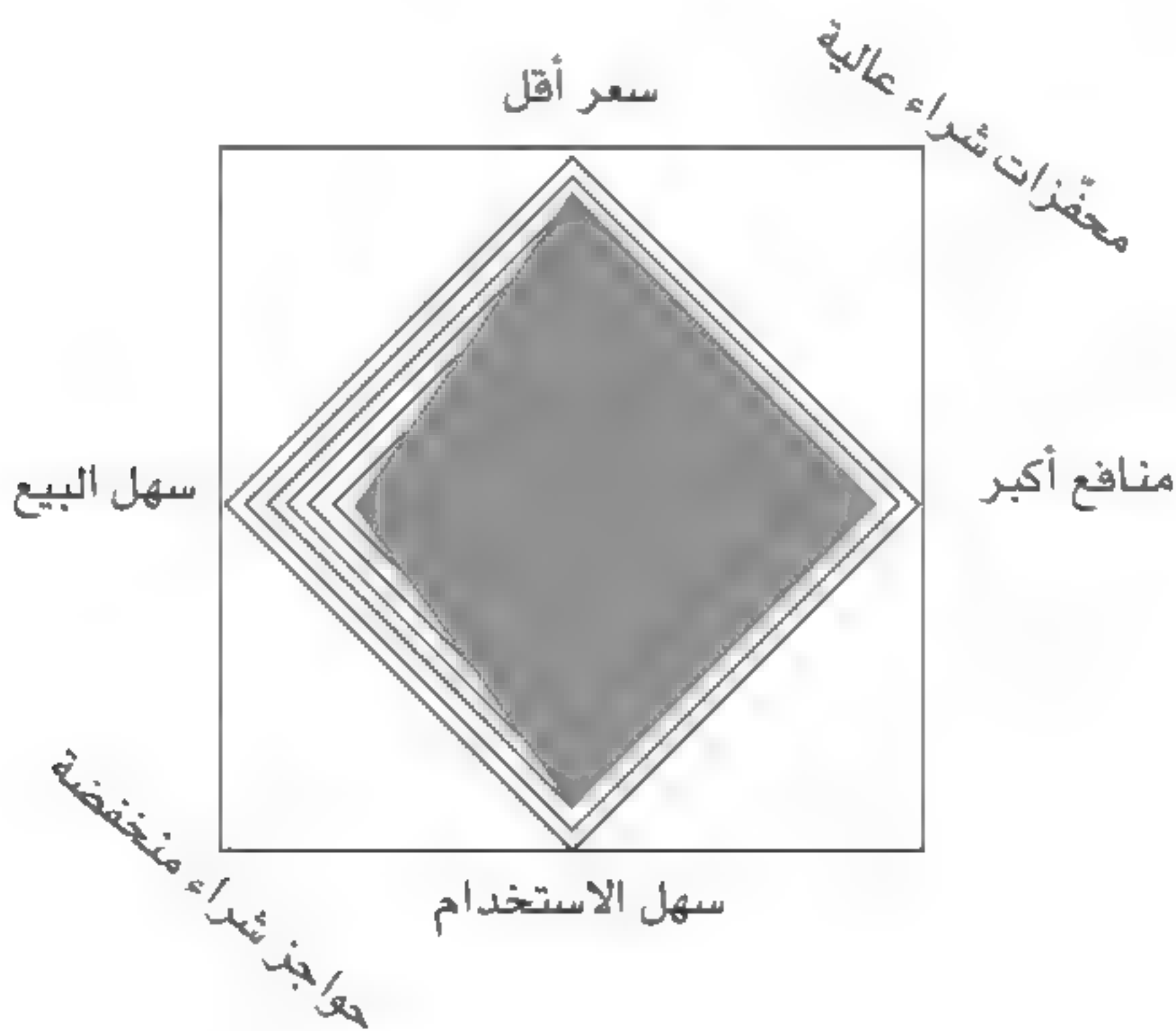
على كل حال، الخدمة مرهقة بعض الشيء للشراء. إذ عليك أن تسجل بطاقات الائتمان وبطاقات البقالة (المتجر الذي تتسوق منه) في موقع أبرومايز على الشبكة ثم فتح حساب توفير جامعي. ولأن هناك طرقاً متعددة لكسب المال، فإن الحصول على أكثر ما يمكن من «أبرومايز» يتطلب انتباهاً شديداً للتفاصيل.

هذه عملية معقدة، ومن الآراء المكتسبة باستخدام نموذج الأبعاد الأربعة نرى أن أبرومايز، لتحسين فرصها في النجاح، تحتاج إلى جعل شراء خدمتها أسهل مما هو الآن. إن تفويض قوة مبيعات لمساعدة

زبائن محتملين على الدخول والتسجيل في الموقع من أجل الخدمة سوف يعزز أداء الخدمة في هذا البعد. إن نموذج عملها، مع ذلك، من المحتمل ألا يستطيع دعم الكلفة المضافة لقوة المبيعات البشرية.

بفهم حدود إطار العمل، وجدتُ أن نموذج الأبعاد الأربعة أداة مفيدة لتصميم المنتجات، وللتنبؤ بمدى نجاحها في آن واحد. دعونا نعود إلى المثال الذي ناقشناه في البداية، لنرى أي استبصارات يمكن أن تقدمها عملية تعيين المعلم العام.

أبرومايز



جونسون أند جونسون آيبوت 3000

فوائد كبيرة، حواجز عالية

في الوقت الحاضر، تعطي 3000iBOT أجوبة خاطئة على ثلاثة من أربعة أسئلة في الإطار. وفي حين أنها يمكن أن تخدم على أنها منتج رائد لتوسع لاحق، فإن آفاقها الحالية كئيبة.

1. سعر آيبوت 3000 أعلى بعشر مرات من سعر المنتجات الموجودة. يبلغ سعرها اليوم 29 ألف دولار، في حين يراوح سعر كرسي العجلات الجيد والمتقدم تقنياً ما بين 1600 و7000 دولار. وهنا ستكون بولصات شركات التأمين الموجودة هي العائق الأكبر أمام شرائه (انظر الشكل: آيبوت 3000).

2. فوائد كرسي آيبوت مهمة ولكنها تظهر بالمقايضة. واحد من مجربي الإنتاج المبكرين، الدكتور ريتش باربارا Rich Barbara، وجد نفسه تواقفاً إلى كرسيه التقليدي ذي العجلات. وقد أخبر صحيفة نيويورك تايمز بعد مدة تجريب قصيرة للكرسي عام 2001: «كنت سعيداً عندما انتهى الأسبوعان (مدة التجريب)»؛ والسبب في ذلك هو أن آيبوت يستطيع أن يفعل أشياء لا تفعلها كراسي العجلات التقليدية، إلا أنه أيضاً لا يستطيع القيام بأشياء تقوم بها كراسي العجلات التقليدية. على سبيل المثال، لا يمكن وضعه في سيارة صغيرة، وهو يأخذ حيزاً أكبر عند استخدامه. إن هذه العوائق ستعمل على اقتصار سوق آيبوت على أصحاب السيارات الكبيرة والذين يملكون مساحة مناسبة لاستخدامه.

امتياز وحيد البعد - بالم Palm

في عام 1996، عندما طرحت أولى نماذج بالم بايلوت PalmPilot، كانت المبيعات أقل من 50 مليون دولار. وبحلول حزيران عام 2000، وصلت المبيعات إلى مليار دولار، وولدت فئة منتج المساعد الرقمي الشخصي (PDA).

لم تتجح أجهزة PDA الأولى كثيراً في نموذج الأبعاد الأربعة. وفي حين أن تلك الأجهزة قد قدمت عدداً من الميزات البارزة، التي لم تكن متوافرة في الأسواق (مثل القدرة على التزامن مع الحاسوب)، فقد قدمتها بأسعار كانت أعلى بعشر مرات من الأجهزة التي تعمل على الورق التي كانت تحل محلها.

إضافة إلى ذلك، كانت هناك عوائق كبيرة تقف أمام تبني تلك الأجهزة:

- كانت صعبة الاستخدام - فإدخال معلومات مباشرة إلى جهاز «بالم بايلوت» كان يتطلب من المستخدم تعلّم نظام كتابة جديد يدعى «غرافيتي».

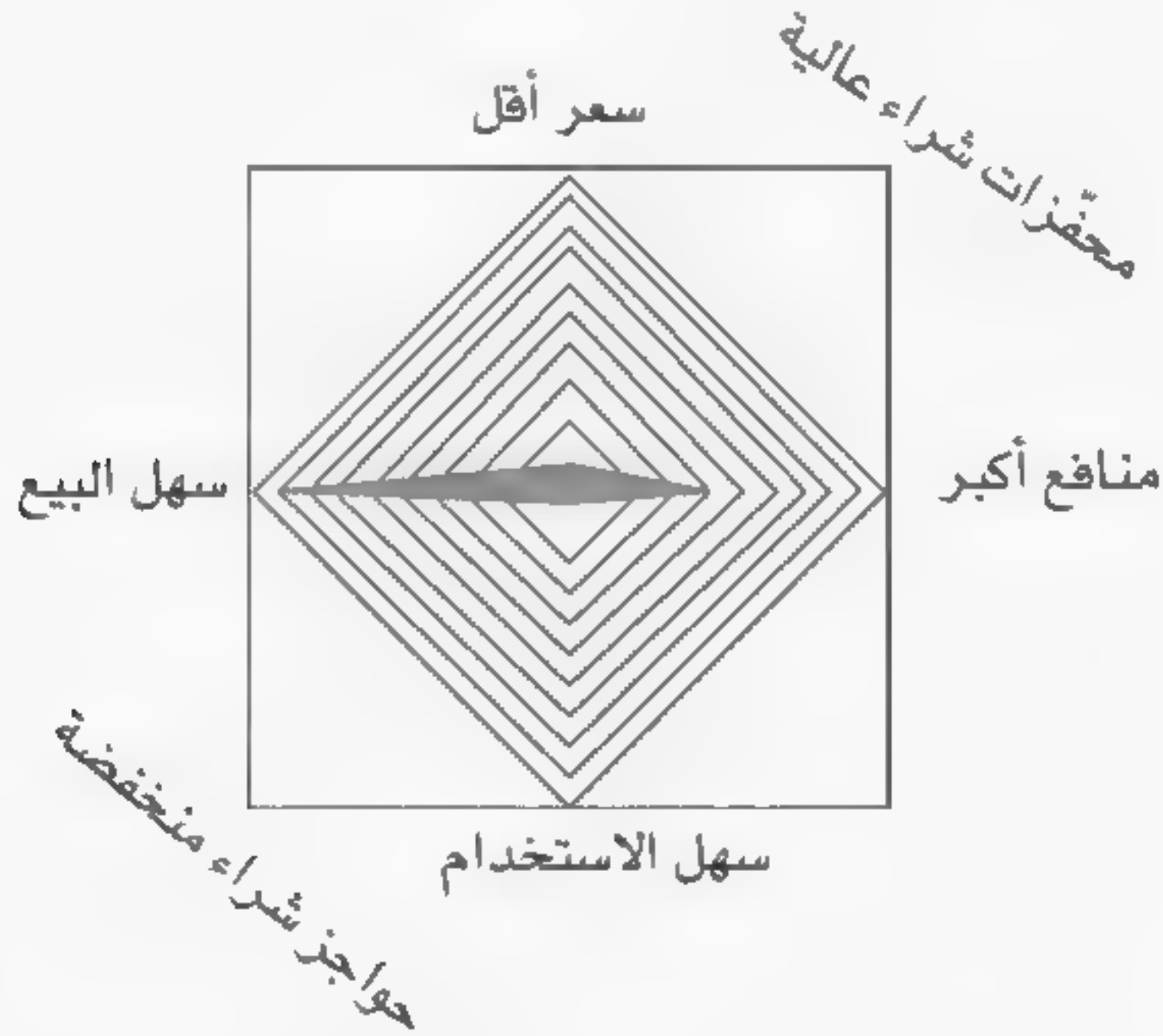
- كان تزامن الـ PDA مع الحاسوب - وما يزال في النسخ الأحدث من الجهاز - إشكالياً، فبرمجيات الـ PDA لم تتسجم مع برمجيات الحاسوب الخاصة بالبريد الإلكتروني، (كما يشهد أي مستخدم لجهاز لوتس نوتس Lotus Notes).

- كانت الأجهزة متوافرة على نطاق واسع، إلا أن شراءها لم يكن سهلاً.

الشركات التي تريد أن تجعل المنتج أو الخدمة سهلة الشراء سوف تقدم غالباً مدة تجريبية، على سبيل المثال، أو تحزم مجموعة من المنتجات معاً (كما تفعل إنتيوت Intuit مع برنامجيها: كويكن Quicken وبرامج توربوتاكس TurboTax).

لدى بالم بايلوت الشكل الآتي في نموذج الأبعاد الأربعة (انظر شكل بالم بايلوت):

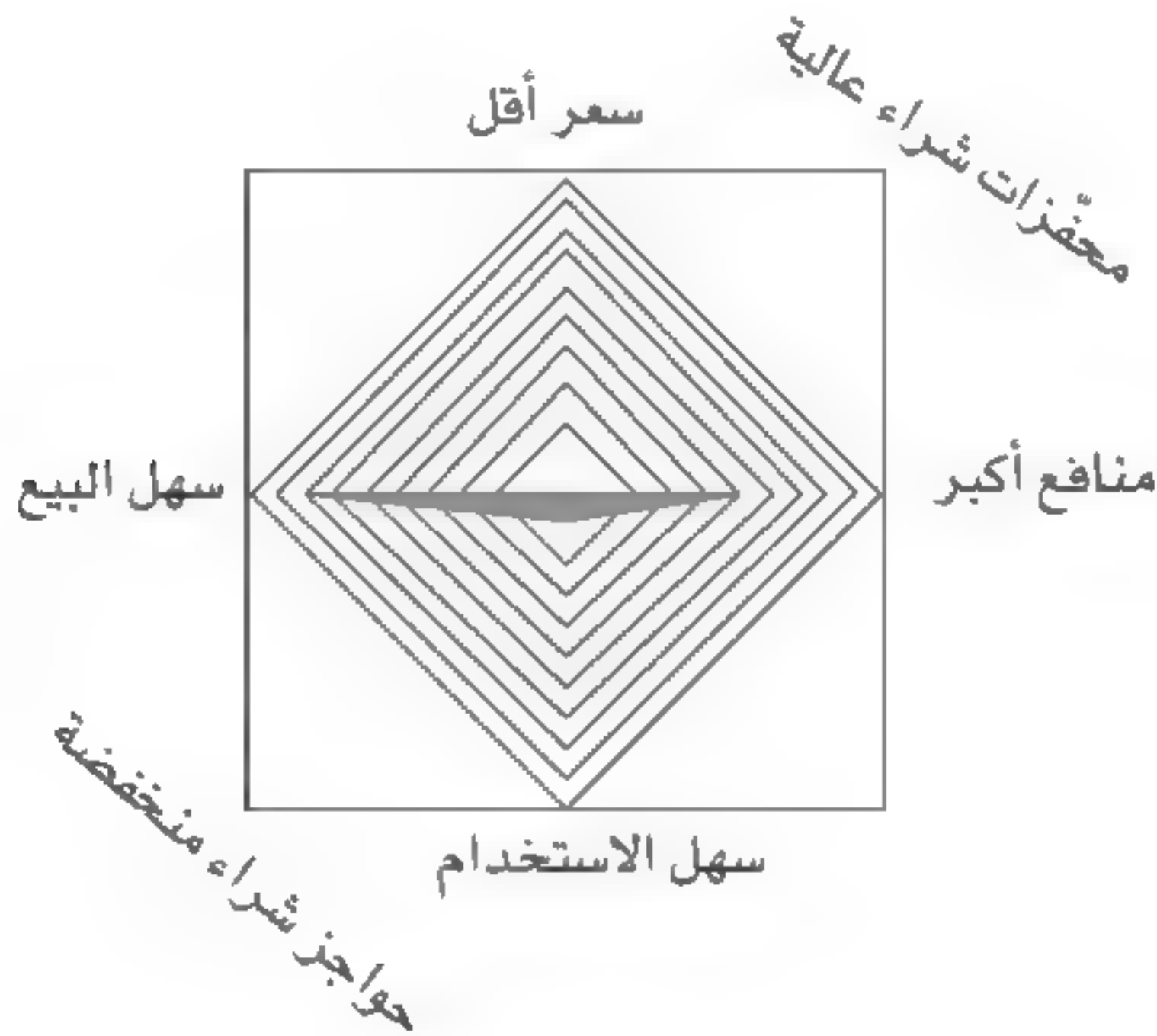
حتى مع مثل هذا الشكل الفقير، فقد أصاب المنتج نجاحاً ضخماً ليتقدم فئة الـ PDA.



هناك أعداد وفيرة من المنتجات الجديدة لها مظاهر تشبه جهاز بالم بايلوت الأصلي، مثل أداة الحلاقة الجديدة جيليت، التي تعمل بالاهتزاز M3 Power Razor.

هذه الأنواع من المنتجات تعد بأداء أعلى ولكن بسعر مرتفع، وتتطلب تدريباً قبل أن يحصل المستخدمون على أي فوائد منها. أحياناً (كما هو الحال مع بالم) تصبح هذه المنتجات رابحة، ولكنها في أغلب الأحيان لا تستطيع أن تتجاوز العوائق التي تقف أمام نجاحها، والتي وُجدت أصلاً في تصميمها.

آيبوت



3. تكاليف التشغيل عالية. يحتاج المستخدمون إلى تدريب لاستخدامه، وما كل مستخدم كراسي العجلات الموجودة يستطيع استخدامه. ولأن كراسي آيبوت يتطلب استخدام يد واحدة لتشغيل الكرسي بواسطة مقبض التوجيه (joystick)، فإن الأطباء لا يستطيعون وصفه للمرضى إلا بعد خضوعهم لفحص جسدي ومعرفي.

4. انتشاره محدود حالياً. يمكننا توقع انتشاره وتوافره على نطاق واسع بالنظر إلى أنظمة جونسون أند جونسون القوية في التوزيع، ولكن ليس على الفور. تروّج الشركة في الوقت الحاضر في عشر صيدليات عبر الولايات المتحدة.

إن كل ابتكار جديد كبير هو تحد. وبناءً على الاحتمالية وحدها، فإن فرص نجاح الابتكار أقل من واحد إلى عشرة. الإطار البسيط الذي شرحته هنا مفيد بطريقتين: في تقدير النجاح المحتمل لمنتج، أو خدمة، جديد في مرحلة مبكرة من تطويره، وفي تحديد المناطق التي يمكن للمنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة، أن يتحسن فيها لزيادة فرصه في أن يكون رابحاً.

كيف تضع رهاناتك؟

سكوت د. أنطوني، ومارك دبليو. جونسون، ومات إيرينغ

Scott D. Anthony, Mark W. Johnson, and Matt Eyring

لنفترض أن لديك ثلاثة ابتكارات محتملة، جميعها واعدة، ولكن لديك مصادر لتطوير ابتكار واحد فقط؛ أي واحد منها تختار؟

يعرف المبتكرون أن التحدي الأكبر أمامهم هو تحديد المبتكرات بمنهجية تحمل إمكانية أكبر لتحقيق نمو انقلابي يقلب الموازين. انتق الخاطئ، واصرف سنة أو أكثر على التركيز والاستثمار.

الخبر الجيد هو أن الأمر لم يعد يتعلق بالحظ والمصادفة مطلقاً. بعمل سلسلة من التشخيصات والتحليلات، تستطيع الشركات في أي صناعة أن تحدد بسرعة الفرص الأكثر وعداً. تبين هذه المقالة كيف تتصرف مع الزبون، وحقيبة المستندات، وتشخيص المنافس؛ كي تحدد بدقة الفرص الأعلى المحتملة، وأفضل أنماط العمل لجلبها إلى السوق

(انظر «تشخيص الابتكار الانقلابي» للمهمات الأساسية المعروضة في كل تشخيص).

على الرغم من أن هذه المقالة تطرح ثلاثة أنماط تشخيص متتابعة، فإنها نادراً ما أديرت بطريقة متتابعة. تستطيع الفرق أو الأفراد الباحثون عن فرص ثورية أن يبدووا عملهم بأي نمط منها. إن نتائج تشخيص واحد سوف تبقى إيجاد خيار يمكن أن يؤسس لشركتك على طريق نمو كاسح.

تشخيص يمكنك من اختراق السوق

تشخيص الزبائن:

- حدد الأسواق/القطاعات الحالية والمحتملة

- ابحث عن إشارات تدل على ما إذا كانت الأسواق قابلة للاختراق المعطل (خاصة الزبائن الذين يحصلون على منتج بمزايا زائدة على اللزوم أو الزبائن غير المستهلكين)

تشخيص حقيبة المستندات:

- حدد الابتكارات الحالية/المحتملة (مثلاً: أهداف المكتسبات.

- قوم التوظيف المدروس للابتكار؛ حدد الفرص التي عليك صياغتها

تحديد الفرصة
المختارة والمستهلك
المستهدف

تشخيص وضع المنافسين:

- قوم المنافسين الحاليين والمحتملين لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، والنقاط المختلطة

تشخيص وضع الزبون

هذا التشخيص يقوم الزبائن من أجل أن يحدد أجزاء السوق «القابلة للاختراق». إجراء هذا التشخيص يتضمن التطلع إلى إشارات تدل على أن مجموعات الزبائن النوعية تنقسم إما إلى زبائن مخدمين زيادة عن اللزوم (بمزايا المنتج الزائدة) أو زبائن غير راضين عن المنتج.

يستهلك الزبائن الأوائل المنتج، أو الخدمة، ولكنهم لا يحتاجون كل مزاياه أو وظائفه. هناك ثلاثة مؤشرات محددة تشير إلى مجموعة الزبائن هذه:

- 1 أناس يشكون من المنتجات والخدمات المعقدة جداً والمكلفة.
- 2 ميزات ليست قيمة بالنسبة إلى الزبون، ومن ثم لا يستخدمها.
- 3 تخفيض الأسعار للمبتكرات التي أوجدت قيمة تاريخياً. الزبون الذي يتلقى مزايا زائدة من المنتج أو الخدمة سيقول: «بالتأكيد، سوف آخذ النسخة الآتية من إنتاجك، إلا أنني لن أدفع أي شيء إضافي مقابلها». على سبيل المثال، وفقاً لمقالة نشرت في شهر كانون الثاني 2004 في صحيفة «وول ستريت»، فإن الشركات الكبيرة لا ترغب على نحو متزايد في أن تدفع لتحديث البرمجيات (سوفت وير) المكلف. هذا يشير إلى أن مزودي البرمجيات يخدمون على نحو زائد رقماً أكبر من السوق.

أين ينبغي أن تبحث عن الزبائن الذين يتلقون خدمات أو مزايا أكثر؟ المكان الأكثر وضوحاً هو قاعدة زبائنك. إذا وجدتهم هناك،

ينبغي على الفور أن تقلص الأموال التي تصرفها في تحسين أبعاد زائدة لأن زبائنك لن يقدروها. والأهم من ذلك، عليك أن تفكر في أمر تعطيل نفسك؛ لأنه يوجد الآن فرصة لمنافس لشئ هجوم معطل عليك.

المكان الثاني الذي عليك أن تبحث فيه عن زبائن يتلقون خدمات زائدة عن الحاجة هو في الأسواق المتاخمة، حيث يمكن للمنافسين أن يوجدوا منفذاً لهجوم معطل عبر تقديم خدمات زائدة لزبائنهم.

كيف تستطيع الشركات أن تقرر ما إذا كان الزبائن يحصلون على خدمة زائدة على الحاجة حقاً؟ تستطيع أن تحصل على الجواب عبر إجراء مقابلات معهم، وتحليل الهوامش واتجاهات الأسعار. اقرأ مراجعات المنتج في الصحف المختصة بالصناعة. يمكن أن يساعد البحث السريع والبغوض في السوق أيضاً على تحديد الأبعاد، التي يخدم فيها الزبائن بدرجة زائدة على الحد.

المجموعة الثانية من الزبائن التي تتفحصها هي الزبائن غير المستهلكين، الذين يقعون عموماً في واحدة من هذه الفئات:

1. مستهلكون يفتقرون إلى مهارات متخصصة أو تدريب، مما يضطرهم إلى اللجوء إلى خبراء لحل المشكلات المهمة.
2. مستهلكون يفتقرون إلى ثروة ملائمة كي يشاركوا في السوق.
3. مستهلكون يستطيعون استخدام المادة المنتجة أو الخدمة فقط في أوضاع متركزة و/ أو في أوضاع وأمكنة غير ملائمة.

ولأن من هم غير مستهلكين يفتقرون إلى القدرة، أو الثروة، أو الوصول إلى إنجاز سهل وملائم لعمل مهم بالنسبة إليهم، عليهم على نحو طبيعي أن يكلفوا شخصاً آخر كي يقوم بالعمل من أجلهم، أو أنهم سيضطرون إلى أن يعملوا سوية بطريقة خرقاء للوصول إلى حل أقل من مناسب.

إن هؤلاء غير المستهلكين موجودون في كل سوق. والحق أن المكان الأول للبحث عن غير المستهلكين هو في سوق موجود. يمكن لرسم خريطة لحلقات تسليم منتج أو خدمة أن يحدد الفرص، حيث تسمح إزالة حلقة من حلقات سلسلة التسليم للناس أن يقوموا بأنفسهم بما كانوا سابقاً يعتمدون على آخرين للقيام به من أجلهم. تزخر مهنة الرعاية الصحية بهذا النمط من عدم الاستهلاك، ويمكن كشف هذا النمط عبر معرفة ما الأعمال المهمة التي يسعى إليها الزبائن، والتي لا يحصلون عليها بالحلول الراهنة. يمكن لمراقبة الزبائن عن كثب وإجراء المقابلات والمجموعات المركزة أن تحدد هذه الأعمال.

هناك تحذير واحد: من المهم أن نفهم: لماذا لا يستهلك الناس ما هو معروض؟ في بعض الأحيان، لا يكون لديهم عمل أو وظيفة تجعلهم يسعون وراء منتج أو خدمة تؤديها لهم فحسب. على سبيل المثال، كثير من الناس يستطيعون أن يشتروا أجهزة حواسيب شخصية، ولكنهم لا يختارون ذلك؛ لأنه لا توجد لديهم أعمال مهمة بدرجة كافية تستلزم منهم استخدام الحاسوب للمساعدة في إنجازها.



تشخيص وضع حقيقية المستندات

يقدّر تشخيص الحقيقة ما إذا كانت أي ابتكارات حالية أو محتملة، كالأفكار الجديدة أو الأهداف المكتسبة التي تنتج مبتكرات جذابة، تُوظّف بطريقة تلبي بنجاح حاجات مجموعة الزبائن، الذين يجري اختراقهم بالابتكار. هذا التشخيص يتضمن النظر إلى المزايا التقنية للابتكار، ونموذج العمل الكامن الذي يمكن للابتكار عبره أن يؤخذ إلى السوق. (انظر «تشخيص حقيقة المستندات»)

يلبي الابتكار الشوري الذي يظهر في جانب السوق الخاص بالأسعار المنخفضة حاجات زبائن يحصلون على منتجات ذات مزايا زائدة على حاجتهم، وذلك بتقديم وظائف عملية ملائمة لهم بأسعار أدنى. تقدم تقنية هذا النوع من الابتكار الكاسح أداءً «جيداً بما فيه الكفاية» بحسب المعايير التقليدية، وتكون مدعومة بنموذج عمل يولّد عوائد مالية مفرية بأسعار قليلة. إن الخطوط الجوية ذات الأسعار المنخفضة، وتجار البيع المخفض بالتجزئة، ومؤشر التمويلات المشتركة كلّها عوامل حققت نمواً بتقديم منتجات أو خدمات عملية «جيدة كفاية» لزبائن مخدمين أكثر من المطلوب بأسعار أقل.

تشخيص حقيبة المستندات



تتصل الابتكارات التي تخترق سوقاً جديدة بغير المستهلكين عبر تسهيل جعلهم يقومون بأعمال مهمة بأنفسهم. للتقنية في هذه الفئة أداء أدنى وفق المقاييس التقليدية، ولكنها تقدم فوائد جديدة تتعلق بمدى ملائمة المنتج للزبون، والتعديل بحسب الطلب، والبساطة التي تتوافق بإتقان مع أنماط سلوكيات الزبون وأولوياته. يدعم نموذج العمل هذه الفوائد الجديدة بتقديم أسعار أدنى، وعملية توزيع مختلفة وأبسط عادة.

ينبغي أن يحدد تحليل حقيبة المستندات الفرص المناسبة لصياغة الابتكارات؛ لأن اكتساح السوق هو دوماً خيار إستراتيجي. تستطيع

الشركة أن تعدل ابتكاراً معيناً بطرق تعزز قوة إغرائه لمجموعات الزبائن القابلة للاختراق. وهي تستطيع أن تختار نموذج العمل الذي يطابق على أفضل وجه بين خصائص الابتكار وحاجات مجموعة الزبائن المستهدفة.

على سبيل المثال، اعتقدت إحدى الشركات الإلكترونية التي تعاملنا معها أن لديها ابتكاراً كاسحاً جديداً بين يديها. كانت هناك مشكلتان في تقديرها: الأولى، هي أن الابتكار قد قدم منافع تشبه منتج الشركة الحالي ولكن بسعر أقل؛ والثانية، هي أن الشركة كانت تخطط لتقديم الابتكار لزبائنهم الأكثر تطلباً - الزبائن غير الراضين عن أداء المنتج الموجود الذي كانوا يشترونه.

كانت هذه مزاجية غير ملائمة بين الابتكار وتوظيفه، ولكنها لا تعني الاستغناء عن الابتكار. بعمل تشخيص للزبون تكون الشركة قد حددت الزبائن المخدمين زيادة على المطلوب الموجودين في سوق مجاور الذين كانوا يتطلعون إلى أداء «جيد كفاية» فحسب بأسعار أقل. صاغت الشركة الابتكار على شكل ابتكار كاسح (ومقلقل للسوق الموجود) منخفض السعر موجه إلى هؤلاء الزبائن. وقد قدمت هذه الإستراتيجية مطابقة أفضل بين الابتكار، وبين السوق المستهدف، وقدرات الشركة.

تشخيص وضع المنافس

التشخيص الثالث يقدم تقديراً لوضع المنافسين؛ ليضمن أن الفرصة المختارة تستفيد استفادة فريدة من نقاط ضعفهم، والنواحي التي يفشلون فيها. وهو،

أولاً، يساعد على تقويم ما إذا سيكون المنافس متحفزاً للاستجابة، وثانياً، يحدد ما إذا كان لدى المنافس القدرة على القيام بذلك بفاعلية.

ويناقد المؤلفون المساعدون، كليتون كريستنسن ومايكل راينور في كتاب «حل المبتكر: تحقيق النمو الناجح وصيانتة»، كيف تستفيد الابتكارات التمييزية نموذجياً من «الدوافع غير المتماثلة» بدخول الأسواق التي يكون لدى الكبار فيها رغبة بالخروج منها أو تجاهلها. إن النظر إلى بيانات دخل المنافس، ونشرات الموازنة، وتاريخ قرارات الاستثمار، والزيائن يمكن أن يساعدنا في تحديد التطورات التي قد لا تستجيب لها الشركة.

لا تميل الشركات إلى الذهاب وراء الفرص الموجودة في أسواق صغيرة جداً لتلبي حاجتها أو رغبتها في النمو على سبيل المثال، إنها سعيدة غالباً في طرح زبائنها الأقل تحقيقاً للربح لها بحثاً عن فرص ذات هامش أعلى في السوق.



الشركات التي تقدم مبتكرات كاسحة تميل أيضاً إلى عمل مهارات لا متماثلة. بكلمات أخرى، إنها تطور قدرة فريدة على القيام بما لا يستطيع منافسوها القيام به.

كيف تستطيع أن تحدد ما لا يقدر منافسك على القيام به؟ يمكنك ذلك عبر تقويم عملياته - أشكال التفاعل، والتنسيق، والاتصال،

واتخاذ القرار- التي يقوم بها الموظفون العاملون لديه لتحويل الموارد إلى منتجات وخدمات ذات قيمة أكبر. إن عمليات الشركة تقرر مهاراتها ونقاط قوتها، وكذلك قيودها ونقاط ضعفها. لماذا؟ لأن العمليات التي تصمم لصنع شيء ما غالباً ما تعرقل العمل عندما تستخدمها الشركات للقيام بشيء آخر لم تكن مصممة للقيام به.

على سبيل المثال، إن عملية تطوير منتج مصممة لصنع منتجات على درجة من التعقيد عالية الثمن لن تكون جيدة في صنع منتجات بسيطة. وعلى نحو مشابه، فإن عملية التوزيع التي تتضمن تفاعلاً وثيقاً مع زبائن رفيعي المستوى لن تكون جيدة في العمل مع قنوات أسواق التجزئة الكبرى.

المفتاح إذن هو تحديد العمليات التي يملكها المنافس، وما العمليات التي تفتقر إليها شركتك. تتطور العمليات عندما تحل الشركات المشكلة نفسها مرة بعد مرة. كان على صانعي طائرات بوينغ وإيرباص التنسيق بين شبكات معقدة من المزودين. وعلى شركة جونسون أند جونسون أن تحصل على موافقة من أجل إنتاج أجهزة طبية جديدة. وعلى بروكتر أند غامبل أن تطور خطاً فاعلة لتسويق منتجاتها. ولكي تكون هذه الشركات ناجحة عليها أن تملك سبلاً متطورة لحل هذه المشكلات على نحو متكرر؛ وهي تحتاج إلى عمليات لتسهيل هذا.

يمكن أن يعطي تحديد المشكلات الصعبة التي تحلها الشركة حتى تكون ناجحة رؤية لعملياتها، ومهاراتها الناتجة، ونقاط ضعفها الكامنة. وتتطلب الفرصة المختارة عندئذ تأسيس عمليات يفتقر إليها المنافسون المحتملون.

ثمة ارتباط مهم بين المهارات غير المتماثلة والدافع غير المتماثل. يعطي الدافع غير المتماثل صاحب الابتكار الاختراقي المقلقل وقتاً ليشحذ مهاراته غير المتماثلة. لماذا؟ حتى إن كان المنافس قادراً على تطوير مهاراته المكتسبة، لينافس بنجاح في السوق الجديدة، التي تأخذ باكتساح الأسواق الموجودة، أو تحدث فيها قلاقل، إلا أنه لا يختار ذلك. ومع بروز المكتسح الجديد ونمو عمله، فإن قدرته على عمل ما لا يستطيع منافسه عمله تصبح أكبر. وهذا يحد من الاستجابة التنافسية المستقبلية؛ لأن الذي قدم العمل الكاسح والمقلقل يملك ميزة التعلم والمعرفة التراكمية. بكلمات أخرى، يعمل الدافع غير المتماثل كدرع تستطيع الشركات استخدامه لبناء مهارات غير متماثلة.

على سبيل المثال، أدركت إحدى الشركات الكيماوية، التي عملنا معها، أن إيجاد طريق للوصول إلى جمهور غير المستهلكين في البلدان النامية كان بطاقة لت تحقيق نمو كاسح. كان لديها ابتكار في قيد العمل يسمح لها أن تخفض بطريقة درامية كلفة المادة الكيماوية التي تنتجها. هنا يكون عدم التماثل في الدافع إلى جانبها إذا استخدمت الابتكار للوصول إلى شريحة غير المستهلكين في الدول النامية، فمنافسوها كانوا غير مهتمين بتلك الشريحة التي بدت لهم فرصة ثانوية. بالإضافة إلى ذلك، سوف تبني شركة الكيماويات مهارات فريدة؛ كي تصل إلى السوق الجديدة، مما يعني أنها تستطيع أن تصل إلى قوس الخبرة ومفتاحها بمزايا ملحوظة بمواجهة منافسيها. تلك المقاربة يمكن أن تكون أساس عمل كبير جديد للنمو.

دمج كل النقاط بعضها مع بعض

بإدارة أشكال التشخيص أو التحليل هذه بطريقة منهجية يستطيع كل فرد أو فريق أن يحدد بسرعة أي فرص ضمن مجاله هي الأكثر وعداً، ومن ثمّ، تستحق الانتباه والاهتمام، وإن لم يكن بالدرجة نفسها (انظر شكل «ملخص النموذج الذي عليك السعي وراءه»). أحياناً، تكون هناك فرصة واحدة، أو ربما أكثر من واحدة، واضحة إلى حد كبير تستحق الإمساك بها. ولكن في أحيان أخرى، يظهر عدد من الأفكار الواعدة على نحو متساو. في هذه الحالة، عليك أن توجد نظاماً توازن عبره الفرص بحيث تقوم بدراسة كل فرصة وفق العوامل التي ذكرناها في هذه المقالة.

ملخص النموذج الذي عليك السعي وراءه

اختر ابتكاراً ذا إمكانيات عالية

(أو عدة ابتكارات ذات إمكانيات عالية) بحيث...

... يرتبط بوظيفة مهمة لغير المستهلكين غير الراضين عنها، أو يقدم للزبائن، الذين يتلقون مزايا زائدة على حاجتهم من المنتجات الحالية، الأساسيات المطلوبة بسعر رخيص.

زبائن

... يقدم فوائد مع خصائص جديدة بالمقارنة بالتقنيات الموجودة.

التقنية

... تستفيد الربحية من الوسائل التقنية بطرق تلائم سلوك الزبائن، ولكنها لا تلائم سلوك المنافسين.

نموذج العمل

... يستفيد من عدم التماثل في مواجهة المنافسين الموجودين والمحتملين.

المنافسون

عندما تحدد الفرصة ذات الإمكانيات الأفضل، يكون عليك أن تبني حالة عمل تمهيدية لها تتضمن الزبون المستهدف، وخصائص الابتكار المختار، ونموذج العمل المقترح للترويج للابتكار وتسويقه، ورد الفعل المتوقع للمنافس. بالإضافة إلى ذلك، على حالة العمل هذه تسليط الضوء على النقاط المجهولة الأساسية التي يجب التوجه إليها في أثناء القيام بشحن الفرصة المختارة.

يمكن أن تساعد أشكال التشخيص أيضاً شركات محبطة بسبب سجل مكاسبها. تجد معظم الشركات أن المكاسب الكبيرة تقدم عائدات مستقرة ولكنها باهتة، في حين أن المكتسبات الصغيرة لديها نتائج متنوعة جداً، تقدم في بعض الأحيان عائدات هائلة. إن السعي وراء أهداف صغيرة تتناسب مع فرص ثورية محددة يمكنه، في جوهر الأمر، أن يوقف هبوط منحنى توزيع العائدات، مما يسمح للشركات بالتقاط النمو الكاسح قبل أن يصبح مفهوماً تماماً في السوق.

كربح إضافي، سوف يضيء هذا التحليل الفرص التي ستساند الابتكارات، التي هي عصب الحياة بالنسبة إلى معظم الشركات، مع السماح في الوقت نفسه للشركات الموجودة أن تنمو في الأسواق التي كسبت فيها موطئ قدم. إن ما يقضي على الشركات هو محاولة تقديم مبتكرات قوية مقبولة في الأسواق الكاسحة، والعكس بالعكس.

استخدام هذه التشخيصات الثلاثة بطريقة صارمة يمكن أن يساعد على تجنب هذا الشرك، ويسمح للشركات أن تحدد بطريقة منهجية الفرص ذات الإمكانيات الكبيرة، وتتوجه إلى سد الثغرات

مابين التوظيف المدروس للابتكار والعوامل التي تحدد نجاحه، وتبدأ
بتنمية أعمال جديدة.

أحياناً، قد لا تحمل الفكرة العظيمة منتجاً عظيماً

كلير مارتنز Clare Martens

تقرير ما إذا كانت فكرة منتج جديد هي الفكرة الصائبة التي نستطيع الخروج بها إلى السوق أمر قد يكون مكلفاً، ويحتاج إلى وقت طويل لتنفيذه. في الرحلة من اختبار الفكرة عبر صنع النموذج الأولي إلى تجريب المنتج، علينا أن نستقي المعلومات كافة والتغذية الراجعة المطلوبة من داخل مؤسستنا، ومن شركائنا في التصميم، وعبر البحث، وغير ذلك، والأهم من هذا وذاك من زبائننا الحاليين أو المستقبليين الذين نأمل كسبهم -أو من الاثنين معاً. إن الزاد الذي نستقي منه معلوماتنا، والأشخاص الذين نستمع إليهم، والأشخاص الذين نتجاهلهم، كلها أشياء تساعد إما على ظهور المنتج الجديد أو على تحطيمه.

ولكن الشركات اليوم، وأكثر من أي وقت مضى، تجد نفسها واقعة تحت ضغط الخروج بمنتجات جديدة على نحو أسرع، حتى

في ظل تناقص الميزانيات المخصصة لاختبارها. وكذلك فإن الإغراء باختصارها كبير جداً. يقول جاك غوردون Jack Gordon، المدير التنفيذي لشركة أكيوبول لأبحاث الدقة AcuPOLL Precision Research، في هذا الخصوص: «مع نهاية العام، تتقلص كثير من الأموال التي يوفرها العملاء؛ لأنهم لا يعرفون أنهم إذا ما وفروا 100 ألف دولار التي عليهم صرفها على الاختبار، فإنهم يعرضون 12 مليون دولار تصرف على تقديم المنتج للخطر».

الإجماع واضح بين صفوف الخبراء: إذا لم تقم باختبار الفكرة على نحو سليم، فإنك ستندم على ذلك لاحقاً من دون شك. ولكن هذا لا يعني أنه لا توجد مساحة جيدة للتحسين عبر نماذج الاختبار التقليدية. عندما تمعن في الطريقة التي عليك اختبار أحدث أفكارك وفقها، من الجدير أن تسأل نفسك سؤالين مهمين، بحسب قول جين فولتون سوري Jane Fulton Suri التي ترأس برنامج العوامل البشرية في مركز IDEO الذي هو فرع لشركة تصميم في سان فرانسيسكو، وهما: لماذا تقوم بالاختبار؟ وما الذي تأمل أن تجنيه من التجربة؟ على الرغم من مدى أهمية هذين السؤالين، فإن أكثر الشركات تهملهما، وبدلاً من ذلك نجدها تشق طريقها نحو الأمام معتمدة على أساليب الاختبار القديمة الموجودة التي لا تقدم إلا القليل باستثناء تأكيد حدسهم. تقترح فولتون سوري أن على الشركات أن تفكر في اختبار الفكرة بطريقة أشمل، طريقة تساعد على اكتساب معلومات قيمة عن منتجها المحتمل، وعن زبائنها المحتملين.

لاكتساب أكبر قدر من القيمة من عمليات اختبار الفكرة في مؤسستك أو شركتك، عليك الإمعان في هذه الممارسات المفيدة:

1- قدر متى يكون عليك اختبار المفهوم مقارنة بالمنتج

قد ينجم عن الاختبار في وقت مبكر جداً أو متأخر جداً من دورة التطوير عدد من النتائج المضللة. لذلك من الضروري بالنسبة إلى الشركات أن تقرر الوقت، أو الأوقات، الأفضل في عملية الابتكار الذي سيحظى فيه الزبائن بتجربة مفيدة لفكرة المنتج. في المراحل الأولى، تقترح فولتون سوري وضع مسودات لبعض المخططات التمهيديّة، لفكرة المنتج في أثناء استخدامه في السياق، ومن ثمّ، التحاور حول تلك المفاهيم مع المساهمين، إذ تقول: «إن رسم مخططات يسمح للناس بالاطلاع عليها وبتعبئتها بما يناسبهم. وهذا أمر يتسم بالتفاعل ويقدم تغذية راجعة مفتوحة عظيمة».

ولكن الاختبار الباكر للفكرة قد لا يقدم دوماً نتائج مرضية -فهذا يكون بحسب نوع المنتج. لنأخذ كريستال بيبسي على سبيل المثال. إن كل اختبارات المفاهيم في أوائل التسعينيات أشارت إلى أن إنتاج المشروب العديم اللون المقترح، الذي سيكون وسطاً بين مشروبي الكولا والصودا بالليمون، سيحقق ضربة بحسب ما ذكره غوردون من مؤسسة أكيوبول. وهكذا تحركت شركة بيبسي نحو طرح المشروب الجديد في الأسواق، الذي حقق فشلاً مدوياً؛ والسبب، هو أن المستهلكين جميعهم لم تكن لهم تجربة إيجابية مع المنتج، الذي لم يكن يتمتع بنكهة خاصة تميّزه.

ولكن نتيجة للدفع الذي اكتسبته بيبسي من الاختبار الباكر القوي للفكرة، فإنها من الواضح أنها لم تختبر المنتج بما فيه الكفاية. ونتيجة لذلك، أضاعت الشركة ملايين لا تحصى على تطوير وتسويق ما كان مقدراً له ألا يهرب من عملية البحث والتطوير (R&D).

2- قم بالاختبار باكراً وعلى نحو متكرر

ما إن تبدأ بعمل النموذج الأولي، اختبر باكراً هذا النموذج وعلى نحو متكرر، ولا تتردد بعرض النماذج غير المنتهية. في عام 1998، عمل مركز IDEO مع شركة كوداك على هندسة خطوط إحدى آلات التصوير الرقمية الأولى للشركة، موديل DC210. وفي بحثها عن معلومات حول فئة المنتج، التي كان في حينها لا يزال مفهوماً جديداً لدى عدد من المستهلكين، صنعت IDEO نموذجاً أولياً أكبر بثلاث مرات من الجهاز اليدوي الفعلي المحمول. سمح النموذج الكبير هذا للمستهلكين بملاحظة ميزات الجهاز وتقديرها، وكذلك، بتعرف أضرار آلة التصوير المختلفة ووظائفها بسهولة. بعرض رسم يشبه شكل آلات التصوير العادية، تساءل عدد كبير من المستهلكين عن مكان الفيلم وعن المتبقي منه، وهذا ما قدم معلومات مفيدة عن أهمية أن تحمل آلة التصوير مؤشراً يدل على المقدار المتبقي من الذاكرة.

يقول كين تيملنغ Ken Tameling، رئيس مجموعة مختصة بتصميم المقاعد والكراسي وصناعتها في شركة ستيلكيس Steelcase للتجهيزات

المكتبية إنك «كلما استطعت أن تصنع نماذج أولية أكثر وتعرضها كلما كان ذلك أفضل».

قدمت الشركة 16 نموذجاً أولياً للكرسي المكتبي الدوار المعروف باسم ليب Leap. إن ملاحظة ستيلكيس القريبة والدقيقة لمواد الاختبار، التي قدمتها عندما جلس المختصون بها على الكرسي واستندوا إليه، قد دفعت الشركة وشركائها إلى تطوير تقنيتين لعبتا دوراً في تعزيز المنتج، بحسب ما قاله تيملنغ، وهما: تقنية الظهر الحي Live Back التي سمحت لظهر الكرسي «بالتحرك بالقدر الذي يسمح به محور الكرسي»، وتقنية نظام الاهتزاز الطبيعي Natural Glide System، التي سمحت للكرسي بالحركة والانزلاق إلى الأمام بحسب استناد المستخدم إليه.

3- ابحث عمن يضيف قيمة فريدة إلى منتجك عندما يختبره

من المعلومات المتوافرة عن نموذج الكرسي «ليب» Leap الأولي الذي تضمن تقنية الظهر الحي، عرفت ستيلكيس أن المستخدمين يرغبون بفصل التحكم بالجزء العلوي عن الجزء السفلي لظهر الكرسي. ولجعل أزرار التحكم أكثر سهولة من حيث الاستخدام، بحيث تُعرف بالسليقة، قامت الشركة باختبار المنتج لدى هيئة ميتشيغن للمكفوفين. وقد اقترحت المعلومات التي قدمتها الهيئة جعل أجهزة التحكم بالمقعد تستخدم بالقدم، وجعل أجهزة التحكم بالظهر يدوية على شكل مقابض، وهذا أمر لم تنتبه له ستيلكيس من قبل.

4- أنصت إلى ما هو غير متوقع

كان لدى شركة المنتجات الاستهلاكية الألمانية بيرسدورف Beiersdorf فكرة إنتاج سائل للجسم يتمتع بخاصية تؤثر في التصبغات، بحيث تقلل من البقع الداكنة التي تصيب البشرة وتخفيها. يقول مدير أبحاث التسويق في الشركة جيم ديون Jim Dunne: «عندما طرحنا الفكرة أول مرة لم نذكر شيئاً عن الترطيب». ولكن بعد أن استمعت الشركة إلى الملاحظات التي ظهرت في أثناء اختبار المنتج، عرفت أن مسألة الترطيب، بالنسبة إلى الزبائن الذين تأمل اكتسابهم، كانت مهمة. لذا، ركّز القائمون على تطوير المنتج جهودهم التسويقية على الترويج للخصائص، التي يتمتع بها المنتج من حيث الترطيب.

وعندما وصل مستحضر نيقيا بودي سيلكي شيمر Nivea Body Silky Shimmer إلى المتاجر عام 2002، فإنه حسبما يقول ديون: «كان واحداً من أكبر نجاحاتنا. فقد كان يمثل الفكرة التي كان الناس يبحثون عنها بالضبط».

يستمع الحصيرون الذين يقومون باختبار المنتج إلى الملاحظات الدائرة حوله، وإذ نههم على كل ما هو غير متوقع وغامض. وهم لا يترددون بالقيام بإجراءات التقصي والتحري المطلوبة للحصول على الوضوح التام. لنمعن في هذه الملاحظة التي أبدتها أحد المستهلكين وفق ما تقوله فولتون سوري من مركز IDEO: «القيام بالعمل، عليّ استخدام يديّ الاثنتين». يمكن فهم هذه الملاحظة على أن المنتج بحاجة إلى مقبضين، أو أن تصميم المقبض الواحد غير مناسب للاستخدام بيد واحدة.

5- حافظ على مسافة أمان عاطفية

يقول أستاذ التسويق في كلية وارتون التابعة لجامعة فيلادلفيا ديفيد ريبستاين David Reibstein: «يتحمس بعض الناس إلى حد كبير لأفكارهم، ويتحدون معها إلى درجة تمنعهم من الاستماع إلى الملاحظات التي يقولها الآخرون، والتي قد تكون سيئة».

وهو يسلط الضوء على رقائق حبوب الإفطار المعروفة باسم جيمي كريكت وشنغ ستارز، التي أنتجتها شركة بوست سيريالز عام 1992، وتفوقت بفضل المسؤول التنفيذي في الشركة. كانت فكرة تلك الرقائق مبنية على شخصية المغني جيمي كريكت المشهور بأغنية «عندما تتمنى أمام نجمة» التي غناها لفيلم الرسوم المتحركة بينوكيو عام 1940 خاصة. ولكن الأطفال في أوائل الثمانينيات لم يكن لديهم أدنى فكرة عن جيمي كريكت، ومن ثمّ، وكما يقول ريبستاين، فإن «كل نتائج الاختبار حول رقائق الحبوب هذه كانت سلبية، إلا أن المسؤول التنفيذي لم يهتم للأمر؛ لأنه كان مؤمناً بالفكرة». وطبعاً، غني عن الذكر أن رقائق شنغ ستارز قد لاقت فشلاً محتملاً عندما طرحت في الأسواق.

وفيما يخص اختبار الأفكار، يقول روبرت ساتون Robert Sutton، أستاذ علوم الإدارة وهندستها في جامعة ستانفورد ومؤلف كتاب «أفكار غريبة ناجحة / Weird Ideas That Work» إنه على الشركات أن تكون مستعدة لتقبل دحض أفكارها.

6- اختبار السياق أيضاً

لديك فكرة عظيمة، إلا أنك تتحرى تماماً عن كيفية تلاؤم منتجك ضمن سياق السوق الحالي. عندما تقوم باختبار السوق عليك أن تطرح، بحسب قول فولتون سوري، السؤال الآتي: هل هناك نموذج سائد من الصعب تغييره نسبياً؟ وهي تتذكر العمل على اختراع أداة تحكم ألعاب بقبضتين تقدم أداءً مذهلاً. ولكن ولدهشة مركز IDEO وزبائنه، لم تحقق تلك الأداة نجاحاً في الأسواق. ففي تلك المدة كانت الأداة المعروفة باسم «جوي ستك» هي النموذج السائد للعب ألعاب الفيديو، وببساطة لم تكن هناك رغبة في السوق لتجريب شيء جديد. ولم تقس إجراءات الاختبار قابلية استعمال المنتج في ظروف السوق الحالي، وإنما قامت فقط بقياس الملحوظات والمعلومات المتوافرة عن الأداء الفعلي للمنتج.

7- ابحث عن مستخدمين بسطاء

يقترح ساتون أنه عندما تفكر في اختبار نموذج أولي لمنتج ما، عليك أن تشرك الأشخاص الذين لا يعرفون أي شيء عن ذلك المنتج، بحسب قوله: «إن الأشخاص الذين لا يملكون خبرة بمنتج ما ولم يستخدموه قط، هم أفضل عادة في تقدير كيفية استخدامه وتقدير الوقت المطلوب لاستخدامه». ويستشهد ساتون ببحث أجرته باميلا هندز Pamela Hinds، الأستاذ المساعد في العلوم الإدارية وهندستها في جامعة

ستانفورد، الذي بين أن الأشخاص الذين لا يملكون أدنى معرفة أو مجرد معرفة بسيطة باستخدام الهواتف الخلوية، هم أفضل من مصممي الهواتف في تقدير الوقت المطلوب لتعلم وظيفة جديدة من وظائف الهاتف.

8- إذا فشل كل شيء فاتبع حدسك

في النهاية، إذا خرجت من عملية اختبار المنتج بنتائج متناقضة أو غامضة، فلتكن ثقتك قوية بما تظن أنه الصواب بناءً على كل المعلومات المتوافرة. ويتذكر ساتون قائلاً: «كنت أعمل في إحدى اللجان مع برونك بايرز Brook Byers، من شركة كلاينر بيركنز كوفيلد أند بايرز، وتحدث عن تحقيق الفائدة عبر جز الأعشاب الضارة وسقاية الزهور. وعندما سألته كيف يمكنه تمييز الأعشاب الضارة من الزهور، أجابني أن علينا في بعض الأحيان أن نخمن ذلك، ونحن لا نستطيع أن نسقي كل شيء، لذلك علينا التركيز على القيام بعمل أشياء قليلة ولكن على نحو حسن، وتجاهل كل شيء آخر».

هل تساعد عملية تطوير إنتاجك الابتكار أم تعيقه؟

إريك مانكن Erick Mankin

في خريف 2004، أنتجت شركة دينجر Danger جهاز هيبتوب 2، وهو هاتف خلوي متقدم جداً. كان هذا الجهاز الذي يبيع بـ 300 دولار يتمتع بشاشة ملونة وآلة تصوير ويعمل، بالإضافة إلى استخدامه هاتفاً، منفذاً للدخول إلى شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني، ويعمل كذلك منظماً شخصياً وجهازاً لإرسال الرسائل الفورية واستقبالها؛ وقد تحمّس مزودو الخدمات جداً للجهاز. لم تكشف دينجر، كونها شركة خاصة، عن أرقام مبيعاتها، إلا أن هناك اليوم ثمانية مزودين للخدمات اللاسلكية في ستة بلدان يعرضون جهاز هيبتوب 2. وقد يبيع الجهاز في الولايات المتحدة تحت اسم تي موبايل T-Mobile.

إن نشوء جهاز هيبتوب الأول القابل للتطور (إذ إن هيبتوب 2 هو الجيل الأحدث للجهاز الأصلي) لم يتبع الممارسة الأفضل المتبعة لتطوير منتج مشترك، وهذا ما يستدعي تذكر مقاربة بوابة المراحل

لعملية. تنتقل المشروعات، تحت هذا الإطار، وفق طريقة خطية من مرحلة لعملية تطوير إلى أخرى بعد المرور عبر بوابة المراجعة، التي تقوم بها الإدارة العليا. وتسمح مراجعات البوابة للمديرين بتصفية المشروعات التي تبدو ذات جاذبية أقل بالنسبة إلى الشركة، وأن يركزوا على المشروعات التي تملك إمكانية أكبر للربح.

وعلى الأغلب، لقد أتى ذلك الجهاز حصيلة عملية تصميم للمنتج أكثر مرونة وتفاعلاً سمحت للمصممين على نحو متكرر بجمع معلومات وملحوظات - بدلاً من الرد عليها - عن منتجهم في أثناء قيامهم بتطويره. عندما تتبع الشركات عمليات بوابة المراحل على نحو كامل وحصري، فإنها تعرض نفسها لخطر تضييع فرص كبيرة في الأسواق الجديدة الناشئة أو التقنيات الحديثة. وبالفعل، عندما تؤسس على صيغة بوابة المراحل، فإن مثل تلك الفرص تواجه عادة صعوبات في وقت باكر تبدأ مع بداية المرحلة الثانية من العملية، وذلك عندما يحاول فريق التطوير بناء حالة عمل لمنتجهم. من الصعب وضع تبرير مقنع للمنتج أو العملية عندما تكون السوق - حتى المنتج نفسه - غير محدد، كما كان الحال مع جهاز شركة دينجر «الهيبتوب».

نشوء جهاز «بينت Peanut»

يصف جو بریت Joe Britt، وهو أحد مؤسسي شركة دينجر والمسؤول التقني، تقدّم تطور الجهاز قائلاً في مقابلة أجريت معه حديثاً: «لقد عملنا على منتجنا الأصلي الذي سميناه» بينت» في الأشهر الستة

الأولى من عام 2000. كان الجهاز مصمماً ليكون جهاز مساعد رقمي صغير (PDA) ورخيص، يمكن وضعه في علّاقة المفاتيح. وكان موصولاً بالإنترنت بفضل منصة صغيرة، وكان مختلفاً كلياً عن جهاز الهيبتوب الذي أنتج عام 2002».

أخذت شركة دينجر جهاز بينت إلى المستثمرين، الذين طلبوا من مصمميّه جعله لاسلكياً. وما إن أصبح كذلك حتى اقترح أولئك المستثمرون أن يكون له إمكانية اتصال من طرفين تمكنه من إرسال معلومات إلى الحاسوب، وكذلك تلقي معلومات منه. وقد ساعدت إضافة هذه الخاصية مؤسسي دينجر على تصور توسعات أكبر لإمكانيات جهازهم. ومن الواضح أن منتج هيبتوب الحالي لم يكن ليوجد لو أن مصمميّه لم يعيدوا تسلسل عملية التكرار.

وقد حسّنت مقاربة بوابة المرحلة عمليات تطوير المنتج بجعل المشروعات ممكنة التحقق بالنسبة إلى المؤسسة، مع تقديمها عبر مختلف المراحل والبوابات من أجل الانطلاق، بعرض طريقة محكمة البناء للإدارة العليا كي تكون منخرطة في العمل، وبتقديم طريقة منضبطة لكبار المديرين للقيام بعملية التوجيه - وهذا فاعل أكثر مع المشروعات الموجهة نحو أسواق معينة محددة تماماً. إن العملية التي وضع في الأصل تصوراً لها البروفسور روبرت كوبر Robert Cooper، أستاذ في جامعة غربي أونتاريو، وكما جرى توضيحه من قبل معهد كوبر لتطوير المنتج، تبدو وكأنها «عملية بوابة المراحل لتطوير المنتج».

منذ أن شرح كوبر أول مرة هذه المقاربة في كتابه «الفوز مع المنتجات الجديدة: تسريع العملية من الفكرة إلى الإطلاق»، أصبحت عملية بوابة المراحل الطريقة الوحيدة التي تستخدمها الشركات الكبرى عند القدوم بمنتج جديد إلى السوق؛ لأنها، بوجه رئيس، تزيد من إنتاجية التطوير وتسرع الوصول إلى السوق وتقلص من معدلات الهبوط.

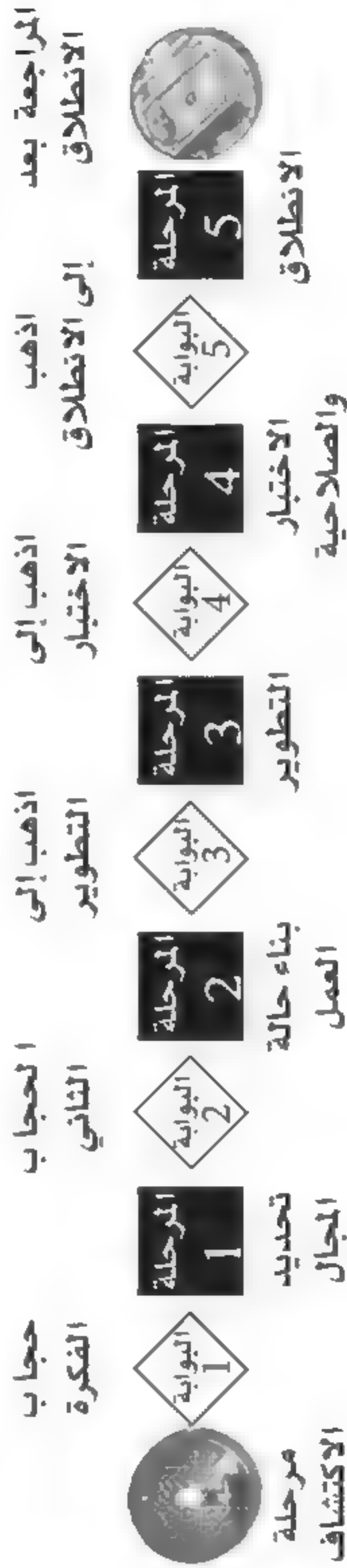
تفصيل العملية بحسب المشروع

من الأفضل للشركات التي تواجه نشوء أسواق أو تقنيات حديثة أن تعمل وفق مقاربة أكثر تكراراً تبدو مثل «عملية تطوير منتج مكررة».

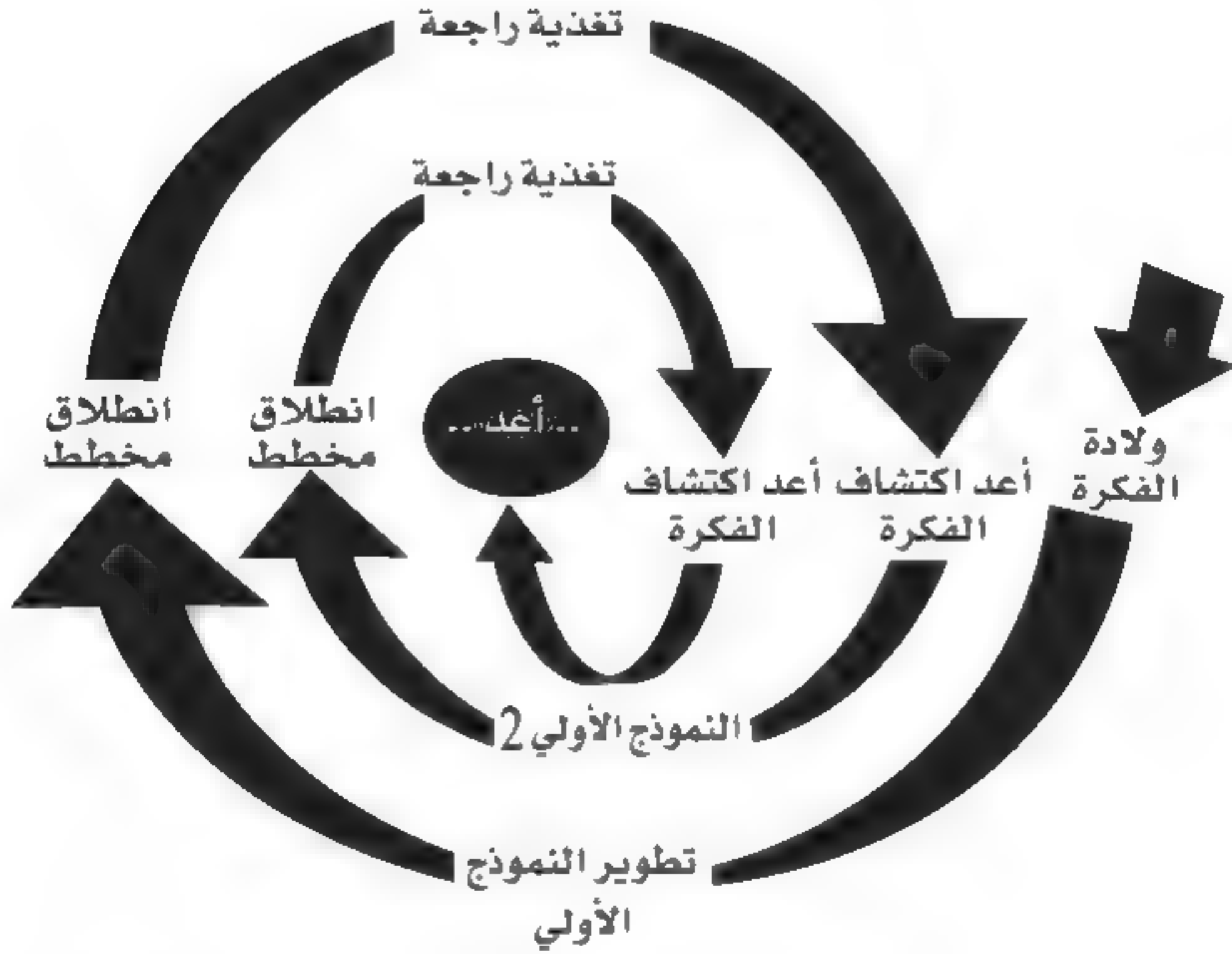
يعتمد نجاح عدد كبير من المنتجات الجديدة على إجراء القائمين بالتطوير حواراً مع سوقهم المنشودة - بعرض المنتج، ورصد مدى قبوله، ثم تعديله لجذب مزيد من الزبائن؛ وهذا هو جوهر مقاربة التكرار. على كل حال، فإن الأمر يأخذ وقتاً ويتطلب درجة مقبولة من ثقافة الزبون والشركة - فضلاً على المرونة من جانب الشركة وفريق التطوير فيها - والاستعداد للاستماع والتجاوب مع ما تقوله السوق.

إن مقاربة التكرار أكثر فاعلية في إعطاء حلول ناجحة وصالحة للسوق عندما تكون الأسواق الجديدة في طور النشوء، ومع تزايد حاجات الزبون التي لم يُعبر عنها بوضوح بعد؛ لأن وجود المنتج يؤثر في حاجة الزبون إلى المنتج. وفي الأسواق الحديثة، لا يعرف الزبائن على الأغلب أنهم بحاجة إلى منتج ما حتى يرونه معروضاً أو يجربونه بالمصادفة.

عملية البوابة - المرحلة لتطوير المنتج



عملية تطوير منتج متكررة



وعندما يرون أن ما يبدوونه من ملحوظات عن المنتج تحظى باهتمام المصنّع وأنه يعمل عليها من أجل تطوير منتجه، فإن ذلك من شأنه تعزيز رغبتهم في الحصول عليه.

هناك فائدة أخرى من استخدام مقاربة التكرار، إذ إن توافر معلومات عن السوق يساعد على تحديد أين ينبغي بالضبط أن تجري الجولة الآتية من التعديلات.

قد يشير التكرار إلى تغيير في الاستعمال.

لنمعن النظر في تجربة جيف هوكينز Jeff Hawkins ودونا دبنسكي Donna Dubinsky، مبتكرا منظم بالم Palm الإلكتروني. ربما تكون

أهم رؤية لتطوير جهاز بالم قد أتت بعد أن فشل جهاز زومر Zoomer، وهو أحد الأجهزة التي سبقتة، في الأسواق. وباعتماد مقاربة تطوير متبادلة ومتفاعلة قام منفذو بالم بتكليف مختصين لإجراء بحث حول السوق؛ لفهم كيفية استخدام الزبائن القلائل الذين اشتروا جهاز زومر له فعلياً. وقد كشف البحث أن الذين اشتروه كانوا يتطلعون إلى جهاز يكون عمله مكملاً لعمل حواسيبهم الشخصية. وهكذا ولدت فكرة التزامن synchronization والشكل format التي استمرت بالهيمنة على سوق جهاز المساعد الرقمي الشخصي.

يمكن أن يؤدي التكرار إلى إحداث تغيير في الشكل.

عندما أطلقت شارب جهاز منظم ويزارد Wizard Organizer في عام 1988، كانت لوحة مفاتيح الجهاز في ذلك الحين مرتبة بحسب الترتيب الأبجدي بحيث كان الحرف A في الزاوية العلوية اليسارية والحرف Z على يمين السطر السفلي. وسرعان ما أوضح الزبائن أنهم يفضلون ترتيباً للأحرف بحسب نظام QWERTY الحالي، فأتت نسخة جهاز شارب الآتية، وفق هذا الترتيب، وحقت نجاحاً أكبر.

قد يساعد التكرار الشركة على تطوير سوق لمنتجاتها وبنائها:

قبل منتصف تسعينيات القرن الماضي، كانت سوق الأدوية المضادة للاكتئاب في اليابان صغيرة، وكانت ثقافة البلاد تنظر إلى الاكتئاب على أنه شكل من أشكال العجز الذي لا يمكن علاجه إلا في المستشفى.

اعتمدت إيلي ليلي Eli Lilly، التي صنعت البروزاك Prozac (الدواء الرائد في فئة الأدوية المضادة للاكتئاب، الذي جرى إطلاقه في الولايات المتحدة عام 1988) على مقارنة البوابة/المرحلة عندما درست إمكانية تقديم عقار بروزاك لليابان بعد مدة قصيرة من تقديمه في الولايات المتحدة. قررت ليلي عدم دخول السوق اليابانية؛ بسبب عدم وجود حاجة صريحة من الزبائن. وأي شركة أخرى تعتمد على مقارنة المراحل كانت ستصل إلى النتيجة نفسها.

مع ذلك، كانت هناك مؤشرات واضحة أن الحاجة كانت موجودة بالفعل، على الرغم من عدم ملاحظتها وعدم تطورها. فقد ارتفعت نسبة حالات الانتحار، على سبيل المثال، في اليابان بمقدار الضعف تقريباً عنها في الولايات المتحدة، مما كان مؤشراً واضحاً على أن الاكتئاب كان مشكلة حقيقية فيها. إلا أن تطور سوق مضادات الاكتئاب في اليابان كان يتطلب حملات تثقيفية متكررة تستهدف كلاً من المرضى والأطباء، على أن يجري بناء كل تكرار على الجهود التي سبقته.

أول الأمر، ظهر التزام الشركة بطرح مضادات الاكتئاب في السوق. رأى إكيرو كيتاساتو Ichiro Kitasato، رئيس شركة ميجي سيكا كايشا Meiji Seika Kaisha التي مقرها في طوكيو، في ذلك فرصة لربط الشركة بشركة سولفاي Solvay البلجيكية العملاقة للصناعات الدوائية والكيميائية بالإضافة إلى شريكها فوجيساوا Fujisawa للصناعات الدوائية؛ من أجل تسويق عقار لوفوكس Luvox المضاد للاكتئاب في أواخر الثمانينيات. وقد صرح لصحيفة (وول ستريت)

قائلاً: «قال العاملون في الشركة: إن عدد المرضى قليل في اليابان، إلا أنني تطلعت إلى الولايات المتحدة وأوروبا... وفكرت أنها [اليابان] بالتأكيد سوق كبيرة».

بعد الالتزام، جاءت ضربة حظ ساعدت على المبادرة بتثقيف الزبون. في عام 1996، بثت إحدى شبكات التلفاز اليابانية برنامجاً وثائقياً في وقت الذروة عن أدوية مضادات الاكتئاب. وبعد العرض اتصل 2000 مشاهد يشكرون الشبكة لعرض هذا الموضوع على العلن.

استمر تثقيف المرضى اليابانيين بنشاطات تطور السوق التي أعادت وضع مرض الاكتئاب ضمن خانة الأمراض الشائعة نسبياً والقابلة للعلاج. وفي عام 1999، ابتكرت ميكي سيكا وشركاؤها حملة إعلانية في اليابان طرحت إمكانية إصابة الروح الإنسانية بالبرد (كانت العبارة باليابانية: kokoro no kaze). كانت الفكرة من هذه العبارة بسيطة، إذا كنت تأخذ دواءً للتخلص من أعراض الرشح، فعليك كذلك أن تأخذ شيئاً عندما تشعر بأنك مكتئب.

بعد ذلك، انتقل تطور السوق من الإعلانات إلى الإنترنت، حيث يمكن للزبائن المحتملين إيجاد مقالات عن موضوع الاكتئاب والفوائد التي تقدمها تلك الأدوية لعلاجهم. وقد تزايد حجم الجهود المبذولة لتثقيف السوق، وتعزز ذلك بالتغطية الصحفية الكبيرة للمرض والتحدث عنه علناً.

كنتيجة لذلك، حدث، في أثناء السنوات العشر الماضية، تغير

جذري في نظرة الشعب الياباني إلى هذا الموضوع. ومع هذا التغير أخذت سوق مضادات الاكتئاب في اليابان تكبر بسرعة. فعلى سبيل المثال، أطلقت شركة غلاكسو-سميثكلين عقار باكسيل في اليابان في شهر كانون الأول/ديسمبر 2000، وبلغت المبيعات 96.5 مليون دولار في عام 2001. أما مبيعات لوفوكس وديبرومل - الاسم الذي بيع تحته عقار لوفوكس من قبل فوجيساوا، شريك ميجي التسويقي - فقد بلغت نحو 116.5 مليون دولار عام 2002. وفي عام 2003، أعلنت غلاكسو عن نمو مبيعات عقار باكسيل العالمية بنسبة 27% بفضل تزايد المبيعات الكبير في اليابان.

في تلك الأثناء، كانت ليلي، زعيمة السوق العالمي للأدوية المضادة للاكتئاب، قادرة فقط على إطلاق بروزاك في اليابان بحلول عام 2004، وتتعثر خلف الشركات الأخرى المنافسة لها في السوق. وهكذا فإن قرار الشركة بالبقاء بعيدة عن سوق اليابان في أوائل التسعينيات، الذي بدا صائباً من منظور عملية بوابة المراحل، أثبت أنه قرار باهظ الثمن.

كن منفتحاً على الاحتمالات كافة

في بعض الأحوال، قد تكتشف الشركات التي تركز على خدمة الأسواق الموجودة أو الناشئة أنها تنقصها أفضل التقنيات اللازمة لتلبية متطلبات تطوير منتجها. وعلى نحو متزايد، أصبحت حلول المشكلات الفنية متاحة للشراء؛ وهذا عادة بسعر أقل من كلفة التطوير الداخلي

لمثل تلك الحلول. وفيما يخص ذلك، أفاد البروفسور هنري تشزبروغ Henry Chesbrough، الأستاذ في جامعة كاليفورنيا، كلية هاس لإدارة الأعمال، بيركلي، أن الشركات التي تسير وفق عملية تتبع للفكرة -غالباً عبر الإنترنت- تتوقع أن تتلقى نحو عشرة عروض عالية الجودة في المتوسط، وفي بعض الحالات قد تحصل على عدد أكبر كثيراً من العروض قد يصل إلى 40 عرضاً.

لسوء الحظ، لا تعرف معظم الشركات متى وكيف تبحث خارج حدودها لإيجاد تلك الحلول، ثم إنها، بالإضافة إلى ذلك، لا تعرف بالضبط ما الذي تبحث عنه. إن عملية بوابة المراحل، مع تركيزها على الانتقال السريع من بوابة إلى أخرى، ليست مصممة لتشجيع الشركات على البحث الخارجي. ومن جهة أخرى، لأن مقارنة التكرار تقود المشروع باتجاه اكتشاف السوق، فإنها كثيراً ما تقود إلى البحث عن حلول فنية موجودة. على سبيل المثال، عندما كانت شركة دينجر تعمل على صنع جهاز بينت اللاسلكي، اعتمدت على تقنية خاصة بالراديو تسمى دارك (DARC) Data Audio Radio Channel) التي أتت من شركة يابانية، وهي تستخدم لبث معلومات يتلقاها الجهاز.

أصبح البحث عن حلول فنية موجودة أسهل أكثر فأكثر. وهناك اليوم عدة شركات جديدة، مثل ناينسيغما NineSigma وإنوسنتيف Innocentive، تعمل على الربط بين المشكلات الفنية والحلول المناسبة. فشركة إنوسنتيف مثلاً تدمج عمل علماء البيولوجيا والكيمياء لخدمة

الشركات الباحثة عن حلول معينة.

اجعل عملياتك تتناسب مع منتجك، لا العكس

في عام 1962، نشر المؤرخ المعروف ألفرد د. تشاندلر الابن Alfred D. Chandler Jr. كتاب «إستراتيجية وبناء: فصول حول تاريخ المشروعات الصناعية الأمريكية»، وفيه مراجعة تاريخية للعلاقات المتبادلة بين إستراتيجية العمل وتنظيمه. وقد زكى في كتابه ذلك علاقة تراتبية واضحة بين اثنين: البناء كخادم للإستراتيجية. وقد توصل بحث تشاندلر إلى أن بنية العمل تعمل كعائق أمام نجاح عدد كبير من المنتجات بدلاً من العمل كمساعد على تحقيق ذلك النجاح.

اليوم، تلعب عمليات تطوير المنتج في شركات عديدة دور المعيق -ويعود ذلك على نحو كبير للقبول الأعمى لممارسات صناعية- بدل أن تكون دافعاً لنجاح منتجات جديدة متعددة، لكي تحقق النجاح على الشركات أن تجعل عمليات تطوير منتجاتها تتناسب مع حاجات مفاهيم منتجاتها لا العكس.

الابتكار الكاسح هدف متحرك

سكوت د. أنطوني Scott D. Anthony

هناك قول قديم مأثور يشير إلى واحدة من التحديات الأساسية التي تواجه المبتكرين، ألا وهو: «من السهل تحديد الرّواد؛ إنهم الأشخاص المصابين بسهام في ظهورهم». فمن حين إلى آخر نجد شخصاً، أو شركة، يشق الطريق ليؤسس سوقاً، ولكنه يواجه هجوماً عنيفاً من قبل منافسيه غير المستعدين للمجازفة بموقع الريادة.

كثيراً ما يتكرر هذا المشهد مرة بعد أخرى في ساحة العمل. قبل عقد من الزمان، ابتكرت شركة نتسكيب Netscape سوق المتصفح قبل أن تنشره مايكروسوفت على نطاق واسع. ترك توم سيبيل Tom Siebel شركة أوراكل Oracle في عام 1993 ليؤسس شركته المعروفة باسمه، شركة سيبيل سيستمز Siebel Systems، التي كانت تباع برمجيات CRM (سوفت وير) حول إدارة علاقات الزبائن التي حسّنت القدرة في مجال العمل على إدارة برامج المبيعات. لقد فاتت شركة برامج الحاسوب

العملقة ساب SAP سوق برمجيات CRM فدخلته متأخرة، إلا أنها تمكنت من التغلب على سبيل سيستمز لتصبح زعيمة هذا الصنف. في الواقع، أخذت سبيل تشعر بوخز السهام، فقد انخفضت مبيعاتها بنسبة 94% بين عامي 2000 و 2003.

من الغريب أن تلقى شركة تيفو المصير نفسه الذي جعل جهاز الفيديو الرقمي الجديد (DVR)، الذي اخترعته، يواجه التحديات مع ملايين المستخدمين عبر استمرارها في السعي إلى التطوير.

كيف يمكن لانطلاقة قوية أن تنتهي بطعن سهام في الظهر؟ إن الداخلين الجدد الذين يسلكون طريقاً يؤدي إلى حدوث تشويش في حقل من حقول الصناعة -محققين نمواً عبر تحقيق فوائد جديدة محورها البساطة وتحقيق الغرض والتلاؤم مع حاجات الزبون بأسعار منخفضة- بإمكانهم تجنب تلقي طعنات في الظهر والتألق في سكة جديدة. ولكن في بعض الأحيان، لا ينتهي الأمر بالشركات التي يبدو أنها تسير وفق إستراتيجية الاختراق أنها ستطيح بالكبار وتعيد صياغة وجه الصناعة.

عندما لا تقود البدايات الكاسحة إلى نهايات كاسحة

عندما تتبع الشركات خطأ يشذ عما هو سائد من أجل مصلحتها، فإنها تكون قادرة على تقديم ابتكارات ثورية تحقق نمواً وتعيد صياغة شكل الصناعة. ويبدأ النموذج عادة عندما لا يشعر أصحاب الصناعة

أو الكبار فيها بوجود دخلاء، ولا يشعرون بالنمو الذي يحققه هؤلاء، ويتابعون عملهم غير أبهين بغزوات الدخلاء الجدد على مجالهم، الأمر الذي يؤدي إلى هروب الكبار بدلاً من المواجهة. وفي نهاية المطاف، يتحول الأمر إلى تغلب الدخلاء على الكبار. ولكن عندما لا يتلاءم أي شيء مع هذا النموذج - عندما يهتم الدخيل بالسوق الأولي، وعندما تدفع اقتصاديات الصناعة الكبار فيها إلى المواجهة بدلاً من الهرب، أو عندما يقوم الداخل الجديد باتخاذ خيارات تحد من السمة الثورية الكاسحة لعمله - فإن الشركات التي كانت مؤهلة للنجاح ستراجع فجأة من دون سابق إنذار.

يرى أصحاب الأعمال أن الابتكار يدعم العمل

لأن الذين يحدثون تشويشاً أو يقدمون ابتكاراً ثورياً يكونون عادة صغاراً، ويتمتعون بالفطنة والحيوية، وهم غالباً ما يرصدون الفرص قبل الكبار. على كل حال، يتحتم على الداخلين الجدد الانتباه أن عدم إبداء الكبار الاهتمام أو الانتباه لا يعني بالضرورة أنه يمكن اختراقهم بسهولة. إذا قدم الوافد الجديد ابتكاراً يقدم دعماً للعمل في نظر المنافسين الأقوياء، فإنه ما إن يثبت وجود سوقه حتى يتحرك صاحب العمل بكل موارده لرد الهجوم.

خير مثال على هذه الحالة هما شركتا سيبيل وتيفو. لقد تحركت سيبيل على نحو أسرع من ساب لتقديم صناعة برنامج CRM. على كل حال، من وجهة نظر ساب، فإن هذا البرنامج يمثل ابتكاراً

يعزز أداء برنامج ساب لتخطيط موارد المشروعات الذي يساعد على إدارة الأمور مثل العمليات الخاصة بالتصنيع وما شابه ذلك. لقد كان زبائن ساب الأكثر أهمية بحاجة إلى امتلاك القدرة على تحسين جهود مبيعاتهم أيضاً. شقّ برنامج CRM طريقه بسلاسة إلى سوق برامج ساب الريادي، وقد سمحت قدرة ساب على ربط عمليات CRM بالعمليات الأخرى الموجودة ضمن برنامجها لها بتقديم منتج أفضل مما سمحت به قدرة سيبل.

وعلى نحو مشابه، خرجت تيقو بفكرة مبتكرة جداً سمحت لها بإنتاج برنامج/سوفت وير يسمح للناس بتسجيل عروض رقمياً ومشاهدتها كلما أرادوا ذلك. في الواقع، لقد صنع هذا البرنامج سوقاً كاملة له. على كل حال، يبدو أن تقنية الـ DVR تدعم إلى حد بعيد عدداً كبيراً من لاعبي هذه الصناعة.

عندما علمت شركات الكيبل (لبث محطات التلفزة الفضائية) أن الزبائن يرغبون برؤية أي شيء يريدونه في الوقت الذي يريدونه، بدأت بتجربة طرق تمكنهم من تقديم خدمات منافسة. وقد طلبوا من مصنّعي أجهزة فك التشفير، مثل موتورولا وساينتيفيك أتلانتا، إدخال وظيفة الـ DVR في علب الكيبل. ولأن مصنّعي أجهزة فك التشفير وشركات الكيبل يسيطرون على صلات الوصل بالزبون، فإنهم قادرون على ربط مختلف الحلول ببعضها بعضاً، الأمر الذي ليس بمقدور لاعب متخصص مثل تيقو القيام به.

وهكذا، بدلاً من أن تستحوذ تيقو على السوق لنفسها، وجدت نفسها مرغمة على صد الهجمات التي تتعرض لها من قبل لاعبين متسلحين بتمويل جيد، ويمتلكون الدافع القوي الذي يغريهم بالاستيلاء على القيمة التي صنعتها هي أصلاً. ترد اليوم تيقو على ذلك بيناء تيارات دخل جديدة. وبرغم أن عملها هذا قد يصيب قدراً لا بأس به من النجاح، إلا أنها تنفق اليوم مبالغ طائلة للابتعاد عن السوق الذي أوجدته بنفسها.

بنية الصناعة تجعل المواجهة، لا الهرب، أمراً طبيعياً

عندما لا يجد الكبار ما يدفعهم إلى الهروب، فإن الانقلاب الذي سيحدث سيكون صعباً أكثر فأكثر. فإذا كانت تنقصهم القدرة على رفع السوق أو لا يملكون الدافع لترك جانب السوق الذي يتسم بانخفاض السعر، فإنهم يؤثرون المواجهة عندما يشعرون بأي تهديد. وينجم عن هذا الصراع معارك ضارية حول حصة السوق، تكون جائزة المنتصر فيها فساد عمله.

كيف يقوِّي عدم التماثل اكتساح الأسواق:

علينا أن نفهم كيف يساعدنا العمل الانقلابي (التخريبي) على معرفة أي المبادرات هي تخريبية بحق، وأنها يبدو أنه يسير بذلك الاتجاه، على وجه التحديد. إن مفاتيح اكتساح السوق هي عدم التماثل - أي عندما تقوم شركة بعمل لا يرغب منافسوها بالقيام به أو لا يملكون القدرة على القيام به. يتبع العمل الكاسح عادة عملية مؤلفة من ثلاث خطوات:

□ يدخل المكتسحون سوقاً لا يهتم الكبار به. ويستهدفون إما منطقة الأسعار المنخفضة من السوق الموجودة، ليصلوا إلى الزبائن البعيدين عبر عروض موجودة (كالبيع بالتجزئة بأسعار مخفضة)، أو يفتحون أسواقاً جديدة عبر اختراق المجال غير الاستهلاكي (كالحواسيب الشخصية). نموذجياً، يفتقر الكبار إلى الزخم الذي يدفعهم للسعي وراء السوق الذي يرغب الدخلاء الجدد بخدمته، أو للدفاع عن ذلك السوق، وذلك لأن زبائنه هم الأقل تحقيقاً للربح بالنسبة إليهم، أو أن السوق نفسه يبدو لهم ثانوياً وغير مهم. وهكذا يتجاهل الكبار التطورات التخريبية التي ستقلب عليهم أو يخرجون كلية من الأسواق التي يستهدفها الدخلاء الجدد. وهذا الحافز لتحقيق عدم تماثل يعمل كدرع يحمي الدخيل في أيامه الأولى.

2 يزدهر الدخلاء الجدد مع هروب الكبار. عندما يتمكن الداخلون الجدد من تحسين منتجهم أو خدمتهم، فإنهم يبدوون بشق طريقهم في صفوف السوق المتقدمة حيث الزبائن الأكثر طلباً. وعندما يشعر الكبار بالتهديد الذي يترصد بهم، فإن الدافع الطبيعي الذي يحركهم هو الهروب بدلاً من المواجهة. ويتوضح الصراع على نحو جلي بين زبائن الكبار الذين هم الأقل طلباً، إذ إنهم ينجذبون إلى أسعار الداخلين الجدد المنخفضة أو عروضهم (لا الأداء الفائق عادة) المباشرة نسبياً. في هذه المرحلة، يواجه الكبار خيار الاستثمار للدفاع عن عملهم حتى الأقل ربحاً منه، أو أن يستثمروا ما لديهم لتقديم منتجات أفضل تسمح لهم بتقاضي أسعار أعلى من الزبائن الأكثر طلباً الموجودين في جانب الأسعار المرتفعة من السوق. ويميل التوجه العام إلى ترك الأعمال التي تقع في جانب الأسعار المنخفضة بحثاً عن أعمال وفرص تدر أرباحاً أكبر. ومرة أخرى، يكون لدى المهاجم المخرب دافع يتمثل بالرغبة بعدم التماثل مع الكبار ما دام أن، في هذه المرحلة، حتى الزبائن الأقل طلباً لجودة الأداء يبدوون مغريين جداً في السوق الموجودة.

3 يصل الكبار إلى السقف. إن التحليق إلى الجانب المرتفع من السوق، الذي تحدثنا عنه آنفاً لا يمكن أن يستمر إلى الأبد. ومع تزايد عدد الزبائن المغادرين الصفوف العليا من السوق أكثر فأكثر، يصبح من الواضح أن على الكبار أن يصدوا الهجوم.

على كل حال، فإنهم عندما يدركون ذلك يكون الوقت قد تأخر كثيراً. أما الداخلون الذين اختبئوا خلف درع الرغبة بعدم التماثل، فقد كان أمامهم وقت كاف لتطوير المهارات الفريدة المطلوبة، لتقديم فوائد جديدة متعلقة بالبساطة والتناسب مع حاجات الزبون وانخفاض الأسعار. وهم يصوغون علاقات بمجموعة جديدة من الشركات؛ لدعم نموذج عملهم الكاسح الجديد.

إن مهارات الكبار التي تمثل قوى في سوقهم لا تساعد على التجاوب بفاعلية مع محاولات اختراق عملهم. ومع انتقال اللعبة إلى الطرف الذي يتحكم به المخترقون، يغدو من الصعب على الكبار التجاوب على الإطلاق؛ لأن الدخلاء الجدد يقومون بالضبط بما لا يستطيع أولئك القيام به.

المثال الأوضح على هذا الأمر هي صناعة خطوط الطيران، حيث دخلت خطوط طيران ذات أسعار مخفضة مثل جت بلو إيرلاينز JetBlue Airlines، وإي تي إي إيرلاينز ATA Airlines ساحة الأسعار المخفضة من الصناعة، ولكنها صادفت ردود فعل عنيفة من قبل كبار الصناعة، مثل أميريكان إيرلاينز American Airlines، ودلتا إيرلاينز Delta Air Lines، الذين لا يملكون القدرة على رفع أسعار السوق ولا الدافع لتركها منخفضة.

هل تحب شركات الطليعة تقديم خدمات من الدرجة الأولى تسمح لهم بالوصول بالأسعار إلى أعلى مستويات السوق؟ طبعاً. هناك عدة

أبعاد يكون عبرها الزبائن مستعدين تماماً لدفع أسعار استثنائية، مقابل رحلات أقصر أو ضمان الوصول في الوقت تماماً على سبيل المثال. على كل حال، لا تملك شركات الطيران قدرة على ضمان تلك الأمور لرفع السوق.

هل تمتلك الشركات الكبرى الدافع كي تضم تحت جناحها الزبائن الأقل طلباً، الذين يرغبون بالحصول على الخدمة المطلوبة بأقل سعر ممكن؟ بالكاد. إن إدارة خط طيران أمر غاية في التعقيد ومحفوف بالمخاطر بما يتعلق بالأسعار العالية الثابتة. يسير المزودون الكبار رحلات طيران تكلف مئات الملايين من الدولارات، ولديهم عشرات الألوف من المستخدمين، الذين يراقبون بنية رحلاتهم البعيدة. وبالرغم من أسعارهم المرتفعة، فإن الكلفة الزائدة لراكب إضافي تكون بسيطة. لذلك تدفع شركات الطيران لتوزيع الأسعار الثابتة على أكبر عدد ممكن من الركاب. وهي تفضل قبول راكب يدفع مبلغاً بسيطاً بدلاً من أن تطير الطائرة وفيها مقعد واحد شاغر.

وهكذا، مع أن مخفضي الأسعار لديهم بنية أسعار تسمح لهم بتحقيق ربح من الأسعار المنخفضة، فإنهم عندما بدؤوا بأخذ الزبائن من الشركات الكبرى الموجهة، لم يكن أمام هذه الشركات إلا أن ترد هجومهم وتقاتل. وحقيقة أن شركات الطيران تستطيع على نحو ديناميكي تعديل سعر مقعد فردي أمر يزودهم بتكتيك فاعل للرد. عندما بدأت شركة جت بلو بتشغيل رحلات من بوسطن إلى أوكلاند



وكاليفورنيا وأورلاندو وفلوريدا، فإن شركة أميركان إيرلاينز ردت عليها مباشرة بعرض بطاقات طيران مجانية على الركاب الذين يطرون رحلتين على الخط نفسه إلى أي وجهة تصل إليها شركة أميركان. وعندما حاولت جت بلو أن تقتحم محور شركة دلتا في أتلانتا، خفضت دلتا الأسعار، وأضافت المزيد من الرحلات بنسبة 50%، مبعدة بذلك جت بلو عن السوق.

يشير الناس عادة إلى نجاح شركة ساوث ويست إيرلاينز المستمر على مدى 33 عاماً كمثال على عكس ذلك. إن القدر الأكبر من نجاحها لم تحققه من التناطح مع الكبار، بل اختارت بدلاً من ذلك تشغيل رحلات من نقطة إلى أخرى بين مطارات الدرجة الثانية في مدن مثل بروكدينس وبالتيمور. ولأنها لم تهاجم الكبار مباشرة، تمكنت هذه الشركة من النجاح والازدهار مدة 33 سنة من دون أن تجلب على نفسها أي ردود فعل مزعجة.

عموماً، يتحمس الكبار للمواجهة لا الهروب عندما تكون عندهم نفقات هائلة بحاجة إلى أن يستردها، عبر توزيعها على عدد كبير من المستخدمين، وتكون الكلفة الهامشية لخدمة راكب إضافية قليلة.

يتخذ الداخلون الجدد خيارات تقلل من الطبيعة الكاسحة لنماذج عملهم إحداهن تغيير كاسح أمر يمثل خياراً إستراتيجياً. قد تختار الشركات اتباع إستراتيجية اكتساح السوق، أو أن تقلل الفرص التي يحدثون بها انقلاباً على الكبار بصياغة إستراتيجيتهم بطريقة تجعل من السهل على الكبار الاستفادة من عملهم.

على سبيل المثال، تمتلك خطوط الطيران الإقليمية، التي تشغل رحلات من مطارات داخلية في مدن خارج نطاق خطوط شركات الطيران الكبرى والتي لا ترغب بخدمتها، طاقة كاسحة كبرى. ولديهم نموذج عمل بأسعار مخفضة أكثر من الشركات التقليدية. على كل حال، لقد اختارت خطوط الطيران الإقليمية في أنحاء العالم أن تكمل عمل المزودين الكبار بدلاً من إحداث انقلاب عليه وإفساده. وتحديداً، لقد اتبعوا إستراتيجية ضخ زبائن في الشبكات المركزية الموجودة (المطارات المركزية) بدلاً من عمل شبكات مكملّة.

في عام 2002، كانت أكثر من 60% من رحلات الشركات الإقليمية المحلية قد صُبت في البنية التحتية المركزية لخطوط الطيران الكبرى. وللتلاؤم مع الشبكات الموجودة، كان على الشركات الإقليمية أن تكمل عمل الشركات الكبرى عبر التشارك في البوابات واستخدام اتفاقيات حصة الرمز (code-share) للسماح للزبون بشراء بطاقة من عدة مشغلين في آن واحد. وبدلاً من أن تبدو كأنها تحمل تهديداً محتملاً للكبار، أصبحت تمثل شريكاً لهم.

على العموم، على الشركات التي تتخذ لنفسها موضعاً ضمن شبكات قيمة موجودة - المجموعة التي تتألف من الكبار ومن الموردين لهم وقنوات التصريف والشركاء - أن تكيف إستراتيجيتها للتوافق مع الأهداف العامة لشبكة القيمة ونماذج العمل. يخفف هذا التوافق من إمكانية تخريبها لعمل الكبار، ويزيد فرص اكتشاف الكبار وجود قيمة في اختيار الإستراتيجية الجديدة.

مع تزايد نمو الشركات الإقليمية أصبح لدى المشغلين الموجودين دافعاً أكبر لالتقاط حصة من ذلك الازدهار. اشترت شركة دلتا شركة كومير Comair في أواخر عام 1999، وهي تمتلك أيضاً خطوط أتلانتيك ساوث إيست. وتمتلك شركة أميركان شركة أميركان إيغل American Eagle، التي تمتلك بدورها إكزيكيوتيف إيرلاينز (Executive) وفلاغشيب إيرلاينز (Flagship) وسيمونز إيرلاينز (Simmons) ووينغز ويست إيرلاينز (Wings West). أما إكسبريس جت هولدنغز Express Jet Holdings (التي تطير تحت اسم كونتيننتال إكسبريس) فقد كانت من قبل مملوكة كلها من قبل كونتيننتال - تمتلك كونتيننتال 53% من أسهمها. إن الشركات الإقليمية، باختيارها اتباع إستراتيجية مكملّة، قد زادت من فرص بقائها، إلا أنها قللت من فرص إفسادها عمل المزودين الكبار الموجودين.

هذا النمط من التفكير يمكن أن يساعد على اقتراح ما على جت بلو القيام به لزيادة فرص استمرارها بتحقيق ازدهار ثوري. فعلينا أن تنافس في مواجهة عدم الاستهلاك، وأن تفتح خطوط طيران لا

يجدها اللاعبون الكبار مربحة. وعليها أيضاً أن تسعى إلى تقليل نقاط التداخل مع شبكات القيمة الخاصة بالكبار. ولحسن حظ المستثمرين في جت بلو، بدا أنها فعلاً تسير في ذلك الاتجاه. ففي عام 2003، أعلنت عن خططها لشراء عدد كبير من الطائرات النفاثة المحلية. فإذا ما استخدمت هذه الطائرات كي تكون شبكة وطنية فعلية لا تتدخل بشبكات عمل الشركات الكبرى، فإن بمقدورها تطوير إستراتيجية تحظى بفرصة كبيرة للنجاح.

نهاية الاختراق السعيدة

عادة لا تنتهي كل القصص التي تبدأ بفصل اختراق تخريبي نهاية سعيدة. لذا، علينا الإمعان جيداً في الظروف الخاصة لنعرف ما إذا كانت الشركة التي تسير على طريق تحقيق ثروة بابتكار كاسح ستنجح، أم أنها ستسقط بفعل كمين يُنصب لها على الطريق. ولنسأل: هل كان الابتكار يؤازر المنافسين الأقوياء؟ وعلينا تحري ما إذا كانت ظروف الصناعة تسمح للكبار بالهروب بدلاً من الصمود والقتال عندما يواجهون أي تهديد. وعلينا الإمعان جيداً في الخيارات التي يتخذها الداخلون الجدد عندما يقومون بصياغة إستراتيجيتهم وتطويرها لضمان أنهم يحتضنون، لا يلغون، حدودهم الكاسحة.

هل تقرأ الإشارات الصحيحة؟

كلايتون م. كريستنسن Clayton M. Christensen

وسكوت د. أنطوني Scott D. Anthony

نتخذ جميعاً يومياً عدداً لا يحصى من القرارات، بناءً على ما نظنه حول ما سيحمله المستقبل لنا، وبعض هذه القرارات قد تكون ممتلئة بالمخاطر. يشتري المستثمرون البضائع من الشركات التي تبدو دائماً مستعدة للانطلاق، ويقدم المحللون تقاريرهم التي تتوقع الاتجاهات الصناعية، ويقدم المستشارون توصياتهم لربائتهم.

يكن التحدي، على نحو طبيعي، في أن المستقبل لا يأتي كما هو متوقع. فنجد فجأة بعض الشركات الواعدة وقد انتهت من دون سابق إنذار، وتوقعات أحد المحللين تثبت كونها خاطئة 100%، وتوصيات بعض الخبراء تقود عملاءهم في الاتجاه الخطأ. إن توقع المستقبل بمنزلة محاولة محبطة. وهذا ينطبق أكثر ما ينطبق على الصناعات المتقلبة، مثل صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في الولايات المتحدة.

لنمعن في النمط الذي سارت عليه الابتكارات في مجال الاتصالات في العقد الماضي. أفرز التحرر من القيود والأنظمة عام 1996 موجة عارمة من الضجة الإعلانية والإثارة، ولكن مع ذلك لم تقدم معظم الشركات والتقنيات الموجودة في أواخر التسعينيات إلا القليل من التغيير الحقيقي. ومع اضمحلال تلك الضجة، سرعان ما أخذت الشركات والتقنيات القدرة على عمل تغيير فعلي في هذا المجال بالظهور رويداً رويداً.

يدل ذلك النمط على واحد من أبرز التحديات التي تواجه الأشخاص الذين يتوقعون الاتجاهات والنزعات المستقبلية، ألا وهو تقرير ما إذا كان الابتكار الملفت قادراً بالفعل على تغيير الصناعة أو المجال. خذ، على سبيل المثال، هذه التطورات الصناعية الثلاثة في السنوات الأخيرة:

1] نشوء تقنية سكايب Skype، وهي مزود خدمات هاتفية مجانية على الإنترنت ابتكرها الثنائي اللذان ابتكرا كازا Kazaa (برنامج/سوفت وير تبادل الملفات الذي يسمح للناس بالتشارك في سماع الموسيقى عبر الإنترنت).

2] إعلان أسطورة هذه الصناعة كريغ ماكاو Craig McCaw في شهر حزيران أن إنتاجه الأخير، كليرواير Clearwire، سيقدم حلاً عالية السرعة تتمثل بأجهزة برودباند «اللاسلكية الثابتة».

3] جهود شركة أمريكا أون لاين وبعض مزودي خدمات الرسائل الفورية IM، لتسهيل استخدام الناس تقنية بسيطة من أجل عقد اجتماعات صوتية واجتماعات مرئية وسمعية.

والآن، أي من هذه الابتكارات كان سيؤدي إلى تغيير فعلي، وأي منها سيتوضح أنه مثير دعائياً أكثر منه فعلياً؟ سنناقش في مقالتنا هذه كيف أن مقاربتنا التحليلية التي قدمناها في كتابنا الأخير، الذي وضعناه بمشاركة المؤلف إريك إي. روث Erik A. Roth: «رؤية ما الآتي؛ استخدام نظريات الابتكار للتنبؤ بالتغيرات في مجال الصناعات المختلفة»، يمكن أن تساعد في الإجابة على هذين السؤالين. وحقيقة أن كل تطور من تلك التطورات حدث أو تسلطت عليه الأضواء على نحو أكبر بعد وضع ذلك الكتاب يدل على طبيعة الصناعة الديناميكية.

يقترح التحليل الذي نقدمه أن تلك التطورات تقدم دليلاً أكبر على أن صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية هي على شفير تغيير جوهري هائل. إن الخيارات الحاسمة التي ستتخذ مستقبلاً ستقرر من الذي سينتهي به الأمر متصدراً هذا المجال عندما تهدأ العاصفة، ولكن من الواضح أن المستقبل سيكون مختلفاً كثيراً عن الحاضر.

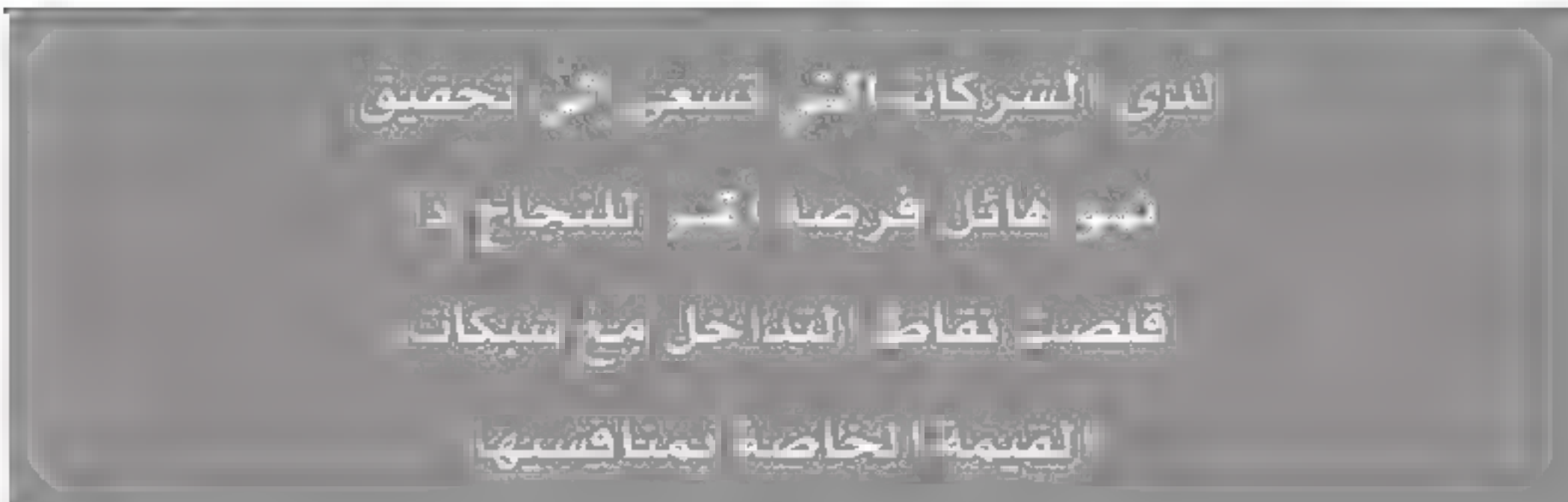
سكايب: قويب من الحافة

إن تقنية قويب VoIP (الصوت عبر بروتوكول الإنترنت Internet Protocol) هي واحدة من أكثر التقنيات التي هي محور نقاش في عالم الاتصالات، وهي تقوم على استخدام الإنترنت لنقل اتصالات صوتية عبر شبكة بيانات. تتصف تقنية قويب بجودة أقل من الاتصال الهاتفي التقليدي، ثم إن ما تطرحه قويب تنقصه السمات الأساسية الأخرى مثل «تقوية الخط» التي تسمح للمكالمة التقليدية بالعمل حتى في حال

انقطاع التيار الكهربائي. ولكن تقنية قويب تعتمد على استخدام الشبكات على نحو فاعل واقتصادي جداً، مما يجعل المزودين يتقاضون سعراً أقل على المكالمات.

إننا نعتقد أنه على الرغم من أن ظهور مزودين جدد لتقنية قويب، مثل قونيج Vonage، يشير على ما يبدو إلى اختراق مجال الأسعار المنخفضة، فإن المسؤولين سيستدعون تلك التقنية ويقدموها لزبائنهم الأصليين.

لماذا؟ يستهدف مزودو قويب العمل الأساسي لأصحاب الأنظمة الهاتفية المحلية الرائدة، (وهي تتضمن في الولايات المتحدة شركة فيريزون Verizon، وإس بي سي للاتصالات SBC Communications، وبيلساوث BellSouth، وكويست Qwest). ونظراً إلى أن الاتصالات السلكية واللاسلكية هي عمل ثابت التكاليف إلى حد بعيد ركز فيه المزودون تاريخياً على نحو كبير على «الخدمات الدولية»، فإن المسؤولين يندفعون إلى القتال من أجل أي زبون وكل زبون. لذلك، كان من المتوقع أن تعلن كل شركة رائدة مزودة لخدمات الاتصالات في أمريكا الشمالية عن إستراتيجية قويب.



تأخذ شركة سكايب للتقنيات، التي أسسها نيكلاس زينستروم Niklas Zennström وجانوس فريس Janus Friis، مقارنة أخرى نحو قويب. فقد أصدرت الشركة نسخة تجريبية لبرنامجها النظير إلى النظير في شهر آب 2003. مكن هذا البرنامج المستخدمين من إرسال اتصالات وتلقيها عبر حواسيبهم الشخصية من وإلى مستخدمين آخرين لسكايب حول العالم. وطلب المشاركة مجاني وتحميله سهل وكذلك تركيبه، والمكالمات مجانية وذات جودة عالية.

من الواضح أن نشوء سكايب كان مؤشراً على التغيير في عالم صناعة الاتصالات. وينافس منتج الشركة ضد عدم الاستهلاك عبر توجيه الاتصالات الصوتية نحو سياق مختلف كلياً. فمع شهر تموز/ يوليو 2004، جرى تحميل أكثر من 17 مليون نسخة من برنامجها. وفي نيسان/ أبريل 2004، قدمت شركة سكايب نسخة لبرنامج يسمح للمستخدمين بإجراء مكالمات سكايب مجاناً وتلقيها على أجهزة الهاتف الخليوي المربوطة بتقنية واي فاي عالية السرعة، أو بشبكة فيدليتي اللاسلكية، أو بالشبكات.

تستفيد شركة سكايب من ميزة عدم التماثل أو التشابه القوي الذي قد يثبت كونه ملكة حقيقية ما إن تندلع معارك التنافس. تركّز سكايب على المتقدمين إلى سوق جديدة. ويعزز نموذج عملها على نحو أكبر فرصة تجاوب المسؤولين عن الصناعة. تخطط سكايب لكسب المال عبر بيع خدماتها (كالبريد الصوتي) والإعلان بدلاً من تقاضي أجور على المكالمات الهاتفية. ولمحاكاة نموذج سكايب، على المسؤولين وزعماء

الصناعة أن يتخلوا عن منتجهم الأصلي. وأخيراً، وبينما تختبئ سكايب خلف درع من دافع لا يتماثل مع دوافع الكبار، فإن مهاراتها التي تطورها والمتعلقة بتطوير البرمجيات وإدارة تطبيق البيانات سوف تحدّ أكثر من قدرة منافسيها على مجاراتها أو الرد عليها.

تواجه سكايب خياراً إستراتيجياً حساساً حول ما إذا كان عليها التوسع خارج نطاق شبكتها، التي تمثل القيمة المجانية التي تتطلب من طرفي المعاملة، الشخص الذي يجريها والشخص الذي يتلقاها، استخدام برنامج سكايب. بوجه عام، إن الشركات التي تسعى نحو تحقيق نمو يخرق السوق تملك فرصاً أكبر للنجاح إذا قامت بتقليص نقاط التشابك مع شبكات القيمة الخاصة بمنافسيها؛ لأن هذا من شأنه أن يسمح للوافدين بزيادة حدة الاختراق مع تقليص قدرة المنافسين على الاقتراب من الحل.

هناك مؤشر مزعج محتمل يتمثل في أن سكايب قد جذبت الاستثمارات من رأسماليي مشروعات السقف الأعلى، مثل بيسيمر فينتشر بارتنرز Bessemer Venture Partners، ودرابر فيشر جورفستون Draper Fisher Jurveston. ما يتضمنه فحوى هذا الاستثمار هو الأمل في نمو سكايب نمواً سريعاً؛ مع ذلك، فإن الحاجة إلى تحقيق نمو سريع قد ترغم سكايب على تحويل نموذج عملها باتجاه يشبه نموذج عمل فونيج ومزودي فويب الآخرين، الذي يستهدف الأسواق الكبيرة الموجودة بدلاً من تجريب فتح أسواق جديدة.

ولعمل ذلك قد تضطر سكايب إلى ترك شبكة القيمة المجانية ودخول شبكة أخرى يتشابك عملها مع عمل الشركة، مما يقلل من حدة أثرها المقلل الاختراقي. وفي الواقع، قدمت الشركة في شهر حزيران/يونيو بهدوء نسخة ثانية (بيتا) من الطلب المسمى سكايب أوت skype Out الذي يسمح للمستخدمين بشراء دقائق مدفوعة سلفاً للوصول إلى مستخدمي الهواتف العادية خارج شبكة سكايب.

وعلى كل حال، تستطيع سكايب الاستمرار بالالتفاف وبدفع التغيير في صناعة الاتصالات إذا قام المستثمرون في سكايب بتشجيع الشركة على أن تصبر بشأن تحقيق النمو، ولكن دون أن تصبر على جني الأرباح، إلى أن تجد نموذج عمل ممكناً وعملياً.

كليرواير: عودة أسطورة

لمدير شركة كليرواير التنفيذي كريغ ماكاو تاريخ عريق في هز صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية. فشركة ماكاو سيلولر McCaw Cellular، التي أسسها عام 1981، قد أصبحت أول شركة مزود اتصالات خلوية فعلية عبر الولايات المتحدة قبل أن تضع يدها عليها شركة إي تي أند تي AT&T عام 1994 مقابل 11.5 بليون دولار. بعد ذلك، انكب مكاو على العمل على تطوير نكستيل Nextel، التي دفعت خدمتها المعروفة باسم بوش توتوك «push-to-talk» الشركة إلى فتح سوق رأسماله عدة ملايين من الدولارات.

مع ذلك، فإن سجل شركة مأكاو لا يتصف بسلسلة من النجاحات المتلاحقة. أما شركة إكس أو للاتصالات XO Communications، التي حاولت دخول سوق الاتصالات الهاتفية المحلي، فقد أعلنت إفلاسها في عام 2002. ولم تفلح شركة تيليديسيك، التي تطلعت إلى تقديم خدمة الإنترنت عبر الأقمار الاصطناعية، قط في إطلاق قمر اصطناعي.

يتطلع مأكاو إلى ضم كليرواير إلى سلسلة نجاحاته. فباستخدام جهاز صغير يمكن للزبائن أن يركبوه بأنفسهم، فإنهم سيكونون قادرين على تلقي منفذ لا سلكي عالي السرعة إلى الإنترنت، ويجب أن يكون الجهاز مثبتاً من أجل العمل. لذلك، فإن كليرواير عبر اسم «لاسلكي ثابت» تلغي الحاجة إلى امتلاك وصلة عالية السرعة من شركة الكابلات أو من شركة الهاتف.

يتصف نموذج عمل شركة كليرواير بعدة عناصر رئيسة تعزز قدرتها على الوصول إلى الزبائن؛ فأولاً، تتقاضى أجوراً منخفضة، لأن حلولها لا تتطلب بناء شبكات مكلفة؛ وثانياً، تمتلك كليرواير شركة تجهيزات تدعى نيكست نت وايرلس Next Net Wireless. فعبر إشرافها وتحكمها التام بالخدمات والتجهيزات التي تقدمها، فإن على الزبائن إعطاء كليرواير المرونة من أجل حل العيوب الكبيرة وجعل حلها أكثر سهولة من حيث الاستخدام. فعلى سبيل المثال، تدعي الشركة أن المستخدمين سيكونون قادرين على تركيب الجهاز في 15 دقيقة من دون الحاجة إلى وجود خبير مختص لعمل ذلك.

يتعلق أهم خيار إستراتيجي تتخذه كليرواير بمجموعة الزبائن الذين تختارهم بوصفهم هدفاً لها. وهناك ثلاث طرق عليها أن تتبعها؛ الأول، هو أن تنافس ضد الاستهلاك في الطرف الثاني من السوق، عبر محاولة تقديم خدمات من الطراز الأول للزبائن الذين يسألون عن الأداء. ولا يبدو أن كليرواير تتبع هذه المقاربة، وهذا أمر جيد. فنظراً إلى الطبيعة التي لا يمكن التنبؤ بها للتقنيات، فإن منتج كليرواير الأول كان يتصف نوعاً ما ببعض القصور الذي أصاب الزبائن بخيبة أمل.

كان خيار كليرواير الثاني هو التنافس والعمل ضد عدم الاستهلاك، فجربت التوجه نحو مناطق في الدول الأقل تطوراً التي تفتقر إلى البنية التحتية اللازمة لاستقبال أي نوع من خدمات البرودباند. صحيح أن سلوك هذا الدرب سيكون صعباً، إلا أن إمكانية تحقيق ازدهار كاسح كبيرة بالفعل.

السبيل الأخير، وهو الذي تسلكه كليرواير على ما يبدو، يمثل إستراتيجية لسوق هجينة جديدة/رخيصة. الجزء المتعلق بالسوق الرخيصة سيستهدف زبائن يشترون الحلول الموجودة، ولكنهم يجدونها باهظة الثمن ومعقدة جداً. أما الجزء المتعلق بالسوق الجديدة، فهو يسعى إلى توسيع نطاق السوق عبر الوصول إلى الزبائن، الذين لم يصلوا إليه من قبل أو كان متعذراً عليهم ولوجّه.

كيف نعرف ما الآتي؟

في كتابنا «رؤية ما الآتي Seeing What's Next» نقترح اتباع عملية مؤلفة من ثلاثة أقسام من أجل استخدام نظريات الابتكار؛ للتنبؤ بالتغيرات التي ستطرأ على أي مجال أو أي صناعة.

أولاً، ابحث عن إشارات التغيير، إشارات على ظهور شركات تلبي احتياجات ثلاث مجموعات مختلفة من الزبائن: الزبائن المتطلبون، الذين يجدون أن الحلول الموجودة غير جيدة على نحو كاف؛ الزبائن غير المتطلبين، الذين يجدون أن الحلول الحالية جيدة أكثر من اللازم وتتمتع بمزايا زائدة عن حاجتهم؛ الزبائن غير المستهلكين، وهم الزبائن الذين تنقصهم المهارة أو الأموال أو القدرة على الاستفادة من الحلول الموجودة.

تتضمن الإشارات التي تدل على الزبائن المتطلبين المستهلكين الذين يتشوقون إلى اقتناء المنتجات الجديدة بأسعار ثابتة أو متصاعدة، وصراع الشركات التي تقدم المنتجات ذات الخصائص الأساسية. هؤلاء الزبائن يتطلعون إلى دعم الابتكارات التي من شأنها إغلاق الهوة بين ما هو موجود وبين ما يطمحون إلى الحصول عليه.

ويعدّ الزبائن غير المتطلبين أن الحلول الموجودة جيدة أكثر من اللازم. والمؤشرات على وجود هذه المجموعة من الزبائن تتضمن تردد الزبائن في شراء النسخ الجديدة من المنتجات، وتراجع الأسعار، وظهور

شركات تقدم منتجات تحمل الصفات الرئيسة. يرحب هؤلاء الزبائن بالابتكارات الثورية الرخيصة نسبياً، التي تعطي أداءً تقنياً كافياً بسعر قليل.

على الرغم من أن معظم أشكال تحليل التغيرات في الصناعة تركز على زبائن المجموعة الأولى، (وعادة ما يشار إليهم بزبائن «الطليلة»)، فإن ترقب الابتكارات التي تتمتع بالقدرة على تغيير الصناعة يتطلب في الواقع الانتباه للزبائن الأقل تطلباً، ولغير المستهلكين الذين يقفون على ما يبدو عند مشارف السوق.

أما الإشارات التي تدل على الزبائن غير المستهلكين، فهي تشمل الزبائن الذين يرجعون دائماً إلى أشخاص آخرين ممن يمتلكون خبرة أو تلقوا تدريباً من أجل استخدام الخدمة أو المنتج، واقتصار الأسواق على أصحاب الثروات، وظهور الحاجة إلى الذهاب إلى المواقع المركزية غير الملائمة للاستهلاك. يرحب غير المستهلكين بالابتكارات الثورية ذات الأسواق الجديدة التي تجعل من الأسهل والأنسب لهم حل المشكلات بأنفسهم.

القسم الثاني من العملية يتطلب تحليل المعارك بين المتنافسين؛ لمعرفة أي شركات هي التي ستخرج منتصرة. وهناك عنصران يكونان هذا التحليل: الأول، علينا تحديد نقاط قوة كل طرف من المتنافسين، ونقاط ضعفه، ونقاط فشله. وهذا يتضمن تقويم موارد الشركة (ما تملكه)، وعملياتها (الطريقة التي تدير بها عملها)،

وقيمها (القواعد التي تحدد كيفية تخصيص الموارد لديها).
 ويجب على القسم الأعظم من التحليل التركيز على العمليات، التي
 تحدد ما تستطيع الشركة وما لا تستطيع القيام به، وعلى القيم التي
 تحدد ما ستفعله الشركة وما لن تفعله. يتطلب العنصر الثاني البحث
 عن الشركة التي لا تتصف بالتماثل أو التشابه مع غيرها، الشركة
 التي تقوم بما لا يستطيع منافسوها القيام به لكونهم لا يملكون المهارة
 اللازمة ولا الدافع للقيام به.

أما القسم الثالث من العملية، فهو يقوم الخيارات الإستراتيجية التي
 تساعد على تقرير الرابحين والخاسرين النهائيين. عند تقويم الابتكار
 الدخيل الجديد، علينا أن نرى ما إذا كانت الشركة التي ابتكرته تتبع
 طريقة تمهيدية تسهل عليها إيجاد ممر تخترق السوق عبره. وعلينا أن
 نتعرف مدارس الخبرة التي ينتمي إليها فريق الإدارة، وأن نتحقق ما إذا
 كانت الإدارة تشجع القوى الأخذة بالظهور، ونتوثق من أن المستثمرين
 في الشركة يسمحون لها باتباع مسلك هجومي كاسح.

لاحقاً، علينا مراقبة كيفية اختيار الداخلين الجدد للمشاركين
 في شبكات القيمة، كالمزودين والموزعين والشركاء المساعدين.
 يملك الداخلون، الذين يعملون من شبكات مستقلة لا يتفاعل
 أو يتداخل عملها مع عمل الكبار، فرصة أكبر في تغيير المجال
 أو الصناعة، أما الداخلون الذين يعملون ضمن شبكات قيمة
 موجودة، فإنهم يفتحون المجال لإمكانية ضرب الكبار.

وأخيراً، لننظر ما إذا كان الكبار قد حصلوا على الحزام الأسود في الاختراق عبر تطوير القدرة على الاستفادة من النزعات الجديدة التي تخترق السوق. قد يتجاوب الكبار أو المسؤولون الذين رعوا هذه القدرة مع تهديد المهاجم الجديد التخريبي عبر تأسيس تنظيم منفصل، أو استخدام عملية موجودة لتفادي المهاجم الذي يريد اكتساح السوق وتخريب عملهم.

كلما اقتربت كليرواير أكثر من طريق كاسح، بالتسويق إلى غير المستهلكين أو الزبائن غير المتطلّبين، زادت فرصها في النجاح. وثمة عامل بنيوي يعمل تماماً لمصلحتها، هو أن نسبة اختراق البرودباند في الولايات المتحدة الأمريكية تصل إلى نحو 20%، ما يعني أن لدى الكبار سقفاً جيداً للصعود بالسوق نحو الأعلى.

كيف يمكنك أن تقوم ما إذا كانت كليرواير ستمسك بسلك طريق التغيير الكاسح؟ نقترح عليك في كتابنا أن تنظر إلى نظام استعداد الشركة: فريق الإدارة، وعملية وضع الإستراتيجية، والمستثمرون.

تبدو كل الإشارات واعدة لدى كليرواير، إذ يبدو أن الشركة تتبع إستراتيجية طارئة تؤكد التجريب والمرونة. وقد انطلقت هذا الصيف في سوقين فقط، وتخطط للتوسع والوصول إلى عشرين سوقاً في عام 2005. ويتحكم ماكاو بنفسه بشركة كليرواير، وهذا يعني أن المستثمرين فيها لن يجبروا الشركة على النمو والتوسع بسرعة كبيرة. وأخيراً، فإن خبرة ماكاو قد علمته ما الوعود والمخاطر التي تحملها المقاربات المختلفة؟ وبالمجمل، يبدو أن لدى كليرواير فرصة ممتازة لقيادة نمو كاسح.



الرسائل الفورية IM: تغيير مستمر بالازدهار

على الرغم من أن قويب ما زالت الأقوى دعائياً من حيث استقطاب الاهتمام العام، فقد ظهر ابتكار جديد بهدوء تام من خلف ظهرها يحمل قوة تغيير كبيرة.

بدأت الرسائل الفورية أول الأمر بوصفها طريقة بسيطة للشباب لإرسال رسائل قصيرة وسريعة إلى بعضهم بعضاً. وقد قام ملايين المستخدمين بتحميل البرنامج المجاني الذي طرحته أمريكا أون لاين، ومايكروسوفت، وياهو.

واليوم، يتزايد عدد المؤسسات التي تستخدم تقنية الرسائل الفورية باطراد - تعرض أي بي إم ومايكروسوفت منتجات على مستوى مشروعات لتحسين طريقة تلبية الحاجيات المتزايدة للمستخدمين.

لاحظ أن أياً من أولئك اللاعبين لم يكن مزود اتصالات تقليدية. وهذه التطورات هي مؤشرات حقيقية على التغيير. تحمل تقنية الرسائل الفورية قدرات عالم الاتصالات إلى سياقات جديدة كلياً، وتجعل المستخدمين يتواصلون بطرق مختلفة تماماً عن طريقة تواصلهم عبر الهاتف. يستخدم المزودون تقنية IM لتوسيع نماذج عملهم، التي كانت أصلاً مختلفة عن نماذج عمل معظم مزودي خدمات الاتصالات.

في كتابنا «رؤية ما الآتي» ذكرنا أن الأمر المهم الذي علينا مراقبته هو كيف يحرك مزودو الرسائل الفورية السوق نحو الأعلى عبر إضافة خدمات جديدة. في شهر حزيران/يونيو أعلنت شركة AOL اتفاقها مع ويب إكس للاتصالات Web Ex Communications ولايتبريدج Lightbridge؛ لتقديم اتصالات اجتماعات وندوات الشبكة عبر تقنية الرسائل الفورية.

قررت AOL تقاضي أجور مقابل هذه الخدمة، ولكن قد تبين أن هذا الأمر غلطة كبيرة؛ لأنه لا يتناسب مع هدف قيمة الرسائل الفورية المجانية والبسيطة. على كل حال، لقد بين ذلك كيف أن مزودي خدمة الرسائل الفورية يقتربون من أن يصبحوا لاعبين حقيقيين في مجال الاتصالات، مما يزيد من لهيب التغيير.

الخلاصة

بوجه عام، تبدو التقنيات التي بحثناها هنا من النوع الذي يمثل تهديداً لزعماء الأسواق الموجودة. فالداخلون الجدد الذين يستمرون في تطوير نماذج عمل متميزة تصل إلى الفئة غير المستهلكة عادة من الناس، أو تجلب الاستهلاك إلى سياق جديد يملكون فرصة حقيقية لقيادة التغيير في الصناعة التي يعملون بها.

لدى الشركات الموجودة، التي تلعب بالأوراق الصحيحة وترى هذه التقنيات والفرص، القدرة على دمج هذه الحلول في خبراتها وميزاتها الحالية بطرق مميزة تحقق أعمالاً جديدة من حيث النمو.

في حزيران/يونيو، على سبيل المثال، أطلقت بريتيش تيليكوم British Telecom خدمة تسمح للمستخدمين بإجراء مكالمات هاتفية عبر منتج ياهو للرسائل الفورية.

عموماً، الكبار الذين يمكن المراهنة عليهم هم أولئك الذين يمكنهم إدراك حقيقة: أن عليهم القيام بالأمور على نحو مختلف للاستفادة من التقنيات الآخذة بالظهور، باستخدام أنماط تنظيمية جديدة، وبتقبل حلول أقل من الممتازة تحمل فوائد جديدة للمستهلك.

إحدى فوائد المقاربة التي تقوم على أساس نظري هي أنك حتى لو لم تعرف بالضبط ما الذي سيحدث في المستقبل، سيكون بإمكانك التركيز على الأمور للملاحظة أي منها سيشير إلى تغيير مهم في الصناعة. عندما أضاف مزود خدمة الرسائل الفورية صفة جعلتها تقترب من مركز السوق، أخذت المقاييس تميل أكثر باتجاه التغيير الذي يمثل انقلاباً. وعندما يعلن لاعبو الاتصالات السلوكية والسلوكية الموجودون عن خطتهم لتقديم حل قوي، فإن المقاييس تميل باتجاه بعيد عن التغيير الكاسح.

إن النظر باستمرار إلى مؤشرات التغيير، وتقويم المعارك التنافسية، ومراقبة الخيارات الإستراتيجية المهمة، كلها أمور تساعد على فهم هذه الأنماط من التطورات، وعلى زيادة القدرة على رؤية ما الآتي في كل صناعة.

نبذة عن الكتاب المسهمين

سكوت د. أنطوني: شريك في مؤسسة إنوسايت Innosight.

كليتون م. كريستنسن: أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، كلية إدارة الأعمال، ومؤلف مشارك مع مايكل راينور لكتاب «حلول المبتكرين: بناء نمو ناجح والمحافظة عليه»، (مطبعة كلية هارفارد لإدارة الأعمال، 2003).

غاري هامل: رئيس معهد وودسايد Woodside Institute، وهو مؤسسة مهمتها تحسين المرونة التنظيمية والابتكار والتجديد.

أليخاندرو ساياغو: مدير عمليات الابتكار في سيمكس CEMEX، شركة الإسمنت العملاقة في المكسيك.

أنطوني دبليو. أليك: رئيس مؤسسة ستراتجين Strategyn ومديرها التنفيذي، وهي شركة برمجيات استشارية لإدارة الابتكار، مقرها في لانتانا، كاليفورنيا.

لورين غاري: مدير التحرير في مجلة كومباس Compass في مركز القيادة العامة في كلية جون كينيدي للعلوم السياسية، جامعة هارفارد.

هنري تشيزبروغ: مدير تنفيذي لمركز تخطيط التكنولوجيا وإدارتها، كلية هاس لإدارة الأعمال، جامعة كاليفورنيا، بيركلي.

جوديث إ. روس: كاتبة من بوسطن تغطي من حين إلى آخر الشؤون الخاصة بالعمل.

هال بلوتكين: كاتب ومحرر من بالو آلتو، كاليفورنيا. المحرر السابق لمجلة مقال العام، وهو اليوم يكتب عموداً ثابتاً لصحيفة سان فرانسيسكو كرونكلز على موقع SFGate.com.

إيريك مانكين: رئيس هندسة الابتكار والعمل، وهي شركة خدمات استشارية متخصصة بابتكار منتجات وأعمال جديدة.

مارك دبليو. جونسون: رئيس شركة إنوسايت.

مات إيرينغ: المدير الإداري لشركة إنوسايت.

كلير مارتنز: صحفي متخصص بشؤون العمل وتكنولوجيا المعلومات في ألثام، ماساتشوستس.

سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review Interviews with CEOs	3294
Harvard Business Review on Advances in Strategy	8032
Harvard Business Review on Appraising Employee Performance	7685
Harvard Business Review on Becoming a High Performance Manager	1296
Harvard Business Review on Brand Management	1445
Harvard Business Review on Breakthrough Leadership	8059
Harvard Business Review on Breakthrough Thinking	181X
Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience	2721
Harvard Business Review on Business and the Environment	2336
Harvard Business Review on The Business Value of IT	9121
Harvard Business Review on Change	8842
Harvard Business Review on Compensation	701X
Harvard Business Review on Corporate Ethics	273X
Harvard Business Review on Corporate Governance	2379
Harvard Business Review on Corporate Responsibility	2748
Harvard Business Review on Corporate Strategy	1429
Harvard Business Review on Crisis Management	2352
Harvard Business Review on Culture and Change	8369
Harvard Business Review on Customer Relationship Management	6994
Harvard Business Review on Decision Making	5572

Harvard Business Review on Developing Leaders	5003
Harvard Business Review on Doing Business in China	6387
Harvard Business Review on Effective Communication	1437
Harvard Business Review on Entrepreneurship	9105
Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People	5564
Harvard Business Review on Innovation	6145
Harvard Business Review on The Innovative Enterprise	130X
Harvard Business Review on Knowledge Management	8818
Harvard Business Review on Leadership	8834
Harvard Business Review on Leadership at the Top	2756
Harvard Business Review on Leadership in a Changed World	5011
Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times	1806
Harvard Business Review on Managing Diversity	7001
Harvard Business Review on Managing High-Tech Industries	1828
Harvard Business Review on Managing People	9075
Harvard Business Review on Managing Projects	6395
Harvard Business Review on Managing the Value Chain	2344
Harvard Business Review on Managing Uncertainty	9083
Harvard Business Review on Managing Your Career	1318
Harvard Business Review on Marketing	8040
Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance	8826
Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions	5556
Harvard Business Review on Mind of the Leader	6409
Harvard Business Review on Motivating People	1326
Harvard Business Review on Negotiation	2360
Harvard Business Review on Nonprofits	9091
Harvard Business Review on Organizational Learning	6153
Harvard Business Review on Strategic Alliances	1334
Harvard Business Review on Strategies for Growth	8850
Harvard Business Review on Teams That Succeed	502X
Harvard Business Review on Turnarounds	6366
Harvard Business Review on What Makes a Leader	6374
Harvard Business Review on Work and Life Balance	3286

سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: Negotiation	1113
Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation	1121
Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition	8741
Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People	875X
Harvard Business Essentials: Finance for Managers	8768
Harvard Business Essentials: Business Communication	113X
Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit (\$24.95)	2896
Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small	3213
Harvard Business Essentials: Creating Teams with an Edge	290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

The Results-Driven Manager:	
Face-to-Face Communications for Clarity and Impact	3477
The Results-Driven Manager:	
Managing Yourself for the Career You Want	3469
The Results-Driven Manager:	
Presentations That Persuade and Motivate	3493
The Results-Driven Manager: Teams That Click	3507
The Results-Driven Manager:	
Winning Negotiations That Preserve Relationships	3485
The Results-Driven Manager: Dealing with Difficult People	6344
The Results-Driven Manager: Taking Control of Your Time	6352
The Results-Driven Manager: Getting People on Board	6360
The Results-Driven Manager:	
Motivating People for Improved Performance	7790
The Results-Driven Manager: Becoming an Effective Leader	7804
The Results-Driven Manager:	
Managing Change to Reduce Resistance	7812
The Results-Driven Manager:	
Hiring Smart for Competitive Advantage	9726
The Results-Driven Manager:	
Retaining Your Best People	9734
The Results-Driven Manager:	
Business Etiquette for the New Workplace	9742

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقية من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: When Change Comes Undone	5038
Management Dilemmas: When Good People Behave Badly	5046
Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield	290X
Management Dilemmas: When People Are the Problem	7138
Management Dilemmas: When Your Strategy Stalls	712X

How to Order

Harvard Business School Press publications are available worldwide from your local bookseller or online retailer.

You can also call

1-800-668-6780

Our product consultants are available to help you
8:00 a.m.–6:00 p.m., Monday–Friday, Eastern Time.

Outside the U.S. and Canada, call: 617-783-7450

Please call about special discounts for quantities greater than ten.

You can order online at

www.HBSPress.org